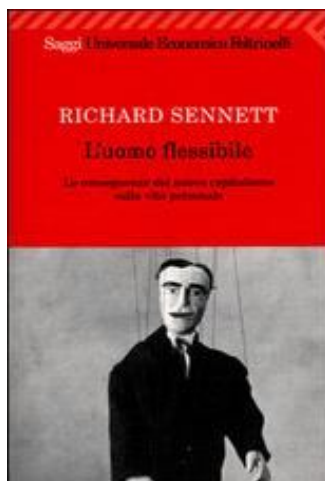


Richard Sennett

L'UOMO FLESSIBILE

**Le conseguenze del nuovo capitalismo
sulla vita personale**



Routine, flessibilità-mobilità, rischio, fallimento, etica del lavoro: una serie di riflessioni ordinate tematicamente sulle conseguenze che i sistemi e i modi di produzione del neocapitalismo hanno sulla vita personale e quotidiana degli individui nelle società cosiddette avanzate.



Feltrinelli, Milano novembre 1999

Traduzione dall'inglese
di Mirko Tavosanis

Titolo dell'opera originale:
"THE CORROSION OF CHARACTER
The Personal Consequences of Work in the New Capitalism"
(W. W. Norton & Company, New York-London)

Copyright 1999, 1998 by Richard Sennett

Copyright Giangiacomo Feltrinelli Editore Milano,
Prima edizione in «Campi del sapere» novembre 1999
Prima edizione nell'«Universale Economica» - SAGGI marzo 2001

Richard Sennett è professore di sociologia alla London School of Economics e alla New York University. Tra i suoi libri, oltre a "L'uomo flessibile" pubblicato per la prima volta nel 1999, ricordiamo: "Il declino dell'uomo pubblico" (Bompiani 1982), "Palais-Royal" (Feltrinelli 1988) e "La coscienza dell'occhio. Progetto e vita sociale nelle città" (Feltrinelli 1992). Nel 1998 ha vinto il Premio europeo Amalfi per la sociologia e le scienze sociali.

L'UOMO FLESSIBILE

INDICE

Prefazione.

1. Alla deriva.

2. Routine.

3. Flessibilità.

4. Illeggibilità.

5. Rischi.

6. L'etica lavorativa.

7. Fallimento.

8. Il pronome pericoloso.

Appendice:

Tabelle statistiche

Note.

*In memoria
di Isaiah Berlin*

PREFAZIONE

Al giorno d'oggi, in America, si sta diffondendo l'uso dell'espressione «capitalismo flessibile» ["flexible capitalism"] per indicare un sistema che rappresenta qualcosa di più di una variazione su un vecchio modello. Tutta l'enfasi viene posta sulla flessibilità. Le rigidità burocratiche vengono messe sotto accusa, e lo stesso accade per i danni prodotti dalla cieca routine. Ai lavoratori viene chiesto di comportarsi con maggiore versatilità, di essere pronti a cambiamenti con breve preavviso, di correre continuamente qualche rischio, di affidarsi meno ai regolamenti e alle procedure formali.

L'attenzione rivolta alla flessibilità sta cambiando il significato stesso del lavoro, e anche le parole per definirlo. L'etimologia del termine inglese "career" («carriera»), per esempio, rimanda a una «strada per carri»; e questa parola, applicata al lavoro, indicava in quale direzione un individuo doveva incanalare i propri sforzi in campo economico. Una direzione che era necessario seguire per tutta la vita.

Ma oggi il capitalismo flessibile, con la sua pratica di spostare all'improvviso i lavoratori dipendenti da un tipo di incarico a un altro, ha cancellato i percorsi lineari tipici delle carriere. Nell'inglese del Trecento la parola "job" («lavoro») indicava un «blocco» o un «pezzo», qualcosa che poteva essere spostato da una parte o dall'altra. Oggi la flessibilità sta riportando in auge questo significato arcaico della parola "job", in quanto durante la propria vita le persone sono chiamate a svolgere «blocchi» o «pezzi» di lavoro (o di mansioni).

E' del tutto naturale che la flessibilità generi ansietà: nessuno sa quali rischi valga la pena correre, o quali percorsi sia opportuno seguire.

Nell'ultimo secolo sono state create molte perifrasi per aggirare le implicazioni negative dell'espressione «sistema capitalistico», e si è quindi cominciato a parlare di «sistema della libera impresa» o di «iniziativa privata». Oggi, il termine «flessibilità» viene usato allo stesso modo per aggirare le connotazioni negative del concetto di

capitalismo. Si sostiene quindi la tesi che, opponendosi alla rigidità della burocrazia e riservando maggior attenzione al rischio, la flessibilità consenta agli individui un maggior controllo sulla propria vita. Ma in effetti il nuovo regime sostituisce nuove forme di controllo alle vecchie, piuttosto che limitarsi ad abolire le regole del passato - e queste nuove forme di controllo sono spesso ancor più difficili da riconoscere.

Il risvolto della flessibilità che genera più confusione è forse il suo impatto sul «carattere» ["character"] (1) dei singoli individui. Un tempo, nell'inglese parlato (e anche in quello scritto fin dall'antichità) non c'erano dubbi sul significato del termine «carattere»: si trattava del valore etico attribuito ai nostri desideri e alle nostre relazioni con gli altri. Orazio scrive che il carattere di un uomo dipende dai suoi legami con il mondo, e in questo senso la parola «carattere» ha un significato più ampio rispetto alla più moderna «personalità» ["personality"].

Quest'ultimo termine infatti descrive desideri e sentimenti che possono anche restare sempre all'interno dell'individuo, senza che nessun altro ne venga a conoscenza.

Il «carattere» indica soprattutto i tratti permanenti della nostra esperienza emotiva, e si esprime attraverso la fedeltà e l'impegno reciproco, o nel tentativo di raggiungere obiettivi a lungo termine, o nella pratica di ritardare la soddisfazione in vista di uno scopo futuro.

Insomma, tra la moltitudine dei sentimenti in cui tutti noi ci troviamo costantemente immersi, siamo sempre impegnati nel tentativo di salvarne e rafforzarne qualcuno. Sono questi sentimenti confermati che plasmeranno il nostro carattere, definendo i tratti personali cui attribuiamo valore di fronte a noi stessi e in base ai quali ci sforziamo di essere valutati da parte degli altri.

Ma com'è possibile perseguire obiettivi a lungo termine in un'economia che ruota attorno al breve periodo? Com'è possibile mantenere fedeltà e impegni reciproci all'interno di aziende che vengono continuamente fatte a pezzi e ristrutturare?

In che modo possiamo decidere quale dei nostri tratti merita di essere conservato all'interno di una società impaziente, che si concentra sul momento?

Queste sono le sfide che il nuovo capitalismo flessibile pone al carattere.

Venticinque anni fa, io e Jonathan Cobb scrivemmo un libro sui lavoratori americani, "The Hidden Injuries of Class". In "L'uomo flessibile" ho ripreso in mano alcuni di quei problemi sul lavoro e sul carattere all'interno di un contesto economico che nel frattempo è radicalmente mutato. "L'uomo flessibile" vorrebbe essere un lungo saggio, piuttosto che un libro breve; il che vale a dire che ho cercato di esaminare a fondo un unico argomento, suddividendolo in sezioni che formano brevi capitoli. In "The Hidden Injuries of Class", Jonathan Cobb e io ci eravamo basati esclusivamente su interviste formali. Qui, com'è opportuno in un saggio a tesi, mi sono servito invece di fonti eterogenee e informali, inclusi dati economici, relazioni storiche e teorie sociali; ho anche esplorato la vita quotidiana del mondo che mi circonda, più o meno come potrebbe fare un antropologo.

Prima di cominciare mi sembra opportuno indicare due tratti caratteristici di questo testo. Innanzitutto, il lettore troverà spesso idee filosofiche applicate o messe alla prova nell'esperienza concreta di singoli individui. Non ritengo necessario scusarmi per questo: un'idea deve confrontarsi con l'esperienza reale, altrimenti diventa una pura astrazione. In secondo luogo, ho nascosto le identità dei miei interlocutori in modo decisamente più forte rispetto a quello che sarebbe opportuno riportando colloqui formali. Questo significa che ho dovuto cambiare i riferimenti a luoghi e a date, e che talvolta ho fatto confluire più voci all'interno di una sola, o che ne ho suddivisa una in diverse altre. Trucchi del genere richiedono molta fiducia da parte del lettore, ma non si tratta del tipo di fiducia che un romanziere vorrebbe ottenere attraverso un racconto ben congegnato, perché una coerenza del genere oggi è assente dalla vita reale. Spero solo di aver trasmesso con accuratezza, se non i dettagli esatti, almeno il senso di ciò che ho sentito.

In appendice al volume sono state inserite delle tabelle statistiche - preparate da Arturo Sanchez e da me - che aiutano a illustrare alcune recenti tendenze economiche.

Venticinque anni fa ho imparato moltissime cose sul lavoro grazie a Jonathan Cobb, i suoi insegnamenti hanno avuto una grande importanza per me. Sono ritornato a questi temi su insistenza di Garrick Utley, e Bennett Harrison, Christopher Jencks e Saskia Sassen mi hanno aiutato nel compito; "L'uomo flessibile" cerca in effetti di

scandagliare alcune implicazioni individuali di ciò che loro hanno scoperto sull'economia moderna. Nei confronti del mio assistente Michael Laskawy ho un debito di cooperazione intellettuale e anche di pazienza nell'affrontare i diversi problemi pratici collegati alla ricerca e alla scrittura.

Questo saggio ha la propria origine in una Darwin Lecture tenuta all'Università di Cambridge nel 1996. Il Center for Advanced Study in the Behavioral Science mi ha concesso il tempo necessario a scrivere il libro.

Per finire, vorrei ringraziare anche Donald Lamm e Alane Mason, della W. W. Norton & Company, e Arnulf Conradi ed Elizabeth Ruge della Berlin Verlag, che mi hanno aiutato a dar forma al testo.

1.

ALLA DERIVA

Poco tempo fa ho incontrato in un aeroporto un uomo che non vedevo da quindici anni. Lo chiamerò Rico: avevo intervistato suo padre un quarto di secolo fa, mentre stavo scrivendo un libro sui colletti blu in America, "The Hidden Injuries of Class". Suo padre, Enrico, a quei tempi lavorava come custode e aveva grandi speranze per il figlio, che stava appena entrando nell'adolescenza ed era un ragazzo sveglio e un bravo sportivo. Dieci anni più tardi, quando persi di vista suo padre, Rico aveva appena finito il college; rivedendolo in quella sala d'aspetto ebbi subito l'impressione che avesse realizzato i sogni paterni.

Indossava un vestito che io non avrei potuto permettermi, portava un computer in una bella borsa di pelle, e al dito aveva un anello con stemma da sigillo.

Quando ci eravamo incontrati per la prima volta, Enrico aveva alle spalle vent'anni passati a pulire bagni e a lavare pavimenti in un palazzo per uffici del centro città. L'aveva fatto senza lamentarsi, ma anche senza grandi discorsi sul Sogno americano. Il suo lavoro aveva uno scopo unico e a lunga scadenza: il bene della sua famiglia. Aveva impiegato quindici anni a mettere da parte i soldi necessari a comprarsi una casa in una zona suburbana vicina a Boston, tagliando i rapporti con il vecchio quartiere italiano, perché per i suoi figli era meglio vivere là.

Poi sua moglie, Flavia, si era messa a lavorare come stiratrice in un impianto di pulitura a secco; quando incontrai Enrico nel 1970, insieme alla moglie stava mettendo da parte i soldi per pagare l'università ai due figli.

La cosa che mi aveva più colpito in Enrico e nella sua generazione era la linearità del tempo delle loro vite: anni e anni passati su un lavoro in cui raramente un giorno era diverso dall'altro. E in questo tempo lineare, i risultati erano cumulativi: Enrico e Flavia

controllavano ogni settimana l'incremento dei loro risparmi, e misuravano la loro vita domestica nei termini dei miglioramenti e ampliamenti che apportavano alla loro villetta. In definitiva, vivevano una vita predicibile. Gli sconvolgimenti della Grande depressione e della Seconda guerra mondiale erano ormai lontani, e i sindacati tutelavano il loro lavoro; anche se quando lo incontrai per la prima volta aveva solo quarant'anni, Enrico sapeva con esattezza quando sarebbe andato in pensione e quanti soldi avrebbe avuto in quel momento.

Il tempo è l'unica risorsa liberamente disponibile per quelli che si trovano in fondo alla scala sociale. Per accumulare il tempo, Enrico aveva bisogno di quella che Max Weber chiamava una «gabbia d'acciaio», una struttura burocratica in grado di razionalizzarne l'uso; nel suo caso, quest'impalcatura era costituita dai criteri di anzianità con cui il suo sindacato regolava la paga e dalle norme relative alla sua pensione statale. Quando Enrico aggiungeva a queste risorse la propria autodisciplina, il risultato si proiettava anche su piani diversi da quello puramente economico.

Enrico si era creato un percorso molto chiaro in cui le sue esperienze si accumulavano sia dal punto di vista materiale sia da quello psicologico; la sua vita quindi gli si presentava come una narrazione lineare. Anche se gli snob avrebbero potuto definirla «noiosa», durante gli anni Enrico aveva sperimentato un'evoluzione drammatica e progressiva, riparazione dopo riparazione, rata dopo rata. Sentiva di essere diventato il creatore della propria vita, e anche se si trovava a un basso livello sociale questa «narrazione» gli consentiva di sviluppare un senso di autostima.

Per quanto chiara, la storia della vita di Enrico non era però semplice. Al tempo rimasi molto colpito dal modo con cui riusciva a dividersi tra il mondo della vecchia comunità di immigrati e la nuova vita «neutra» in periferia. Tra i suoi nuovi vicini era un cittadino tranquillo e poco appariscente; quando ritornava al suo quartiere di un tempo, tuttavia, riceveva molta più attenzione, in quanto era un uomo che aveva avuto successo all'esterno, un anziano di valore che ogni domenica tornava per andare a messa, pranzare e prendersi un caffè facendo conversazione. Quelli che lo conoscevano da un tempo sufficiente per conoscere la storia lo rispettavano come un individuo

speciale, dai suoi nuovi vicini otteneva invece un tipo più anonimo di rispetto facendo quel che facevano tutti gli altri, tenendo in ordine casa e giardino, vivendo senza incidenti. Lo spessore di questa sua particolare esperienza era dato dal fatto che Enrico era integrato in entrambi i modi di vita, a seconda della comunità in cui si trovava: due identità che nascevano dallo stesso impiego disciplinato del tempo.

Se il mondo fosse un posto giusto e felice, chi riceve rispetto dovrebbe restituire in modo proporzionato la considerazione che gli è stata accordata.

Questa era per esempio l'idea di Fichte, che nei "Fondamenti del diritto nazionale" parlava dell'«effetto reciproco» del riconoscimento.

Ma la vita reale non procede in modo così generoso.

A Enrico quindi non piacevano i neri, anche se aveva lavorato pacificamente per molti anni con portieri di pelle scura; non gli piacevano nemmeno gli immigrati non italiani, per esempio gli irlandesi, anche se suo padre riusciva a parlare inglese a malapena. Non poteva riconoscere lotte affini alle sue, e non aveva alleati di classe.

Tuttavia, più di ogni altra cosa, non gli piacevano i borghesi. Lo trattavamo come se fosse stato invisibile, o, diceva, «come uno zero»; il risentimento del portiere era complicato dal timore che, a causa della sua scarsa scolarizzazione e del suo lavoro di basso profilo, noi avessimo un qualche diritto a comportarci così. Alla propria metodica resistenza, Enrico contrapponeva la fastidiosa autocommiserazione dei neri, la sleale intrusione degli immigrati e i privilegi ereditari della borghesia.

Anche se gli sembrava di aver raggiunto un certo grado di rispetto sociale, Enrico non voleva affatto che il figlio ripercorresse la sua vita.

Il sogno americano di mobilità dei figli verso l'alto rappresentava una spinta potente per il mio amico. «Non capisco una parola di quello che dice», si vantò con me parecchie volte, quando Rico faceva i compiti di matematica al ritorno da scuola. Ma mi è capitato di sentire molti altri genitori di ragazze e ragazzi come Rico pronunciare qualcosa del tipo «non capisco quel che dice» in tono più aspro, come se i figli li avessero traditi. Tutti noi violiamo in qualche modo il ruolo che ci era stato assegnato nella storia della famiglia, ma la mobilità verso l'alto attribuisce caratteristiche particolari a questo passaggio. Rico e gli altri giovani in ascesa lungo la scala sociale a volte mostravano di

vergognarsi per l'accento operaio e per la scarsa istruzione dei loro genitori, ma più spesso si sentivano soffocati dalla continua attenzione al centesimo e dall'idea che i conti con il tempo si dovessero fare a piccoli passi. Questi figli fortunati volevano muoversi con meno vincoli.

Quel giorno, molti anni più tardi, grazie a quell'incontro in aeroporto ebbi la possibilità di vedere come erano andate le cose al figlio di Enrico. Devo ammettere che in quella sala d'aspetto non apprezzai molto quello che vidi. Il vestito costoso di Rico poteva anche essere solo una tenuta d'affari ma l'anello con stemma da sigillo - segno distintivo di nascita in una famiglia «di classe» - sembrava sia una bugia sia un tradimento verso suo padre. Tuttavia, il caso fece in modo che ci imbarcassimo tutti e due per un lungo volo. Non fu uno di quei tipici viaggi americani in cui un estraneo rovescia addosso al primo venuto tutta la sua anima e poi, quando l'aereo atterra, raccoglie i propri bagagli e sparisce per sempre. Occupai il sedile accanto a quello di Rico senza che lui me lo chiedesse e durante la prima ora del lungo volo da New York a Vienna riuscii a cavargli fuori le informazioni solo col contagocce.

Rico, scoprii, aveva realizzato il sogno di promozione sociale che era stato di suo padre, ma aveva completamente rifiutato il suo modo di vivere. Rico disprezza i «servitori a tempo» e le altre persone al riparo della corazzata burocratica; invece, crede che sia importante essere aperti al cambiamento e disposti a correre rischi. E le cose gli sono andate bene: mentre il reddito di Enrico si trovava nella fascia più bassa della scala salariale suo figlio è schizzato nel 5 per cento più alto. Eppure la sua storia non è del tutto positiva.

Dopo essersi laureato come ingegnere elettrotecnico in un'università locale, Rico aveva frequentato una "business school" a New York. Là sposò una compagna di studi, una ragazza protestante di buona famiglia. La scuola aveva preparato la giovane coppia a muoversi e a cambiare lavoro di frequente, e così era stato.

Dopo la laurea, in quattordici anni Rico aveva cambiato quattro lavori.

Il suo primo incarico era stato quello di consigliere tecnologico per un'azienda che finanziava investimenti sulla costa occidentale all'inizio dell'impetuoso sviluppo dell'industria informatica nella Silicon

Valley; poi si era spostato a Chicago, e anche lì se l'era cavata bene. Ma il passaggio successivo l'aveva fatto per favorire la carriera della moglie. Se Rico fosse stato uno di quei giovani ambiziosi descritti nelle pagine di Balzac, non avrebbe mai fatto niente del genere, perché nel nuovo posto il suo salario era più o meno lo stesso e gli era toccato abbandonare la culla frenetica dell'alta tecnologia per un meno vivace - anche se ben alberato - quartiere di uffici nel Missouri. Enrico aveva provato un po' di vergogna quando Flavia si era messa a lavorare; Rico invece considera sua moglie Jeannette come un collega di pari livello e si è adattato alle sue esigenze. Fu a questo punto, quando la carriera di Jeannette stava per decollare, che cominciarono ad arrivare i bambini.

Nel quartiere di uffici del Missouri, gli incerti della nuova economia coinvolsero anche Rico. Sua moglie fu promossa, ma lui cadde vittima di un downsizing: la sua ditta fu assorbita da un'altra, più grande, che aveva già un proprio ufficio analisi. Così gli sposi si spostarono per la quarta volta e tornarono sulla costa orientale, in una zona suburbana vicina a New York.

Jeannette adesso dirige una grossa unità contabile, e Rico ha fondato una piccola azienda di consulenze.

Per quanto se la stiano passando bene, e siano anzi uno splendido esempio di coppia adattabile in cui ogni membro sostiene l'altro, marito e moglie spesso temono di essere sul punto di perdere il controllo sulle proprie vite. E questo timore è una parte essenziale del loro curriculum.

Nel caso del marito, la paura di perdere il controllo ha un'origine ben chiara: riguarda la gestione del tempo. Quando Rico comunicò ai suoi colleghi che aveva intenzione di fondare una propria azienda di consulenze, quasi tutti approvarono... le consulenze sembrano infatti il primo passo sulla strada dell'indipendenza. Ma al momento di cominciare, Rico si trovò sommerso da molti compiti banali, tipo farsi le fotocopie da solo, cui fino ad allora non aveva mai dovuto dedicarsi nemmeno per un attimo. E si trovò immerso in un lavoro autonomo in cui bisogna rispondere a ogni telefonata e conservare anche il contatto meno importante. Per trovare lavoro, è costretto a rispettare le scadenze di persone che non hanno nessun obbligo nei suoi confronti. Come altri consulenti, vorrebbe lavorare sulla base di contratti che stabiliscano con esattezza le sue mansioni. Ma questi contratti, dice Rico, sono in buona parte pura astrazione. Di solito un consulente deve fare un po' di questo

e un po' di quello, a seconda dei mutamenti, dei capricci o delle intenzioni di chi lo paga; Rico quindi non ha un ruolo fisso che gli permetta di dire a qualcuno «io faccio questo, e sono responsabile di questo».

Nel caso di Jeannette la perdita di controllo si manifesta in modo più sottile.

Il piccolo gruppo di contabili da lei gestito si divide in individui che lavorano a casa propria, gente che di solito è in ufficio, e un'intera falange di impiegati di basso livello che vivono a duemila chilometri di distanza e che tengono i contatti via computer. Nell'azienda in cui lavora adesso, il comportamento dei contabili che lavorano da casa è disciplinato da regole ferree e dal controllo dei telefoni e della posta elettronica; per organizzare il lavoro di questi impiegati a distanza, Jeannette non può basarsi su giudizi presi con il materiale davanti e su rapporti diretti, ma deve servirsi di criteri scritti e formalizzati. Mai come in questo sistema di lavoro apparentemente flessibile le era capitato di sperimentare un grado minore di burocrazia; in effetti, le sue decisioni adesso contano meno rispetto ai giorni in cui controllava lavoratori raggruppati tutto il tempo, nel medesimo ufficio.

Come dicevo, all'inizio non ero preparato a spargere molte lacrime per questa coppia che aveva realizzato il Sogno americano. Tuttavia, mentre ci servivano il pranzo e Rico cominciava a parlare in modo più personale, la mia simpatia crebbe. Saltò fuori la sua paura di perdere il controllo, che era qualcosa di molto più profondo della preoccupazione di perdere potere nel lavoro. Rico temeva che le azioni da intraprendere e il modo di comportarsi necessari per sopravvivere nell'economia moderna avessero spinto alla deriva la sua vita interiore e le sue emozioni.

Mi disse tra l'altro che lui e Jeannette avevano fatto amicizia soprattutto con gente conosciuta al lavoro, e di aver perso molti di questi rapporti durante gli spostamenti degli ultimi dodici anni, «anche se restiamo in contatto via computer». Rico si rivolge insomma agli strumenti informatici di comunicazione per trovare quella sensazione di comunità di cui Enrico godeva soprattutto quando partecipava alle riunioni dell'associazione dei portieri. Ma il figlio nota che i messaggi elettronici sono brevi e scritti di fretta. «E' come con i figli» dice, «se uno non c'è, le notizie gli arrivano solo dopo che tutto è già successo.»

In ognuno dei quattro spostamenti di Rico, i nuovi vicini hanno accolto il suo arrivo come se chiudesse i capitoli precedenti della sua vita. Gli fanno domande sulla Silicon Valley o sul quartiere di uffici del Missouri, ma «non vedono altri posti» dice lui: non entra in gioco la loro immaginazione. E questa è una paura molto americana. Il classico suburbio americano una volta era una comunità di pendolari; tuttavia nell'ultima generazione è venuto alla luce un diverso tipo di suburbio, economicamente meno dipendente dal nucleo urbano ma che non è né una città né un villaggio. Oggi un posto si materializza al cenno della bacchetta magica di un imprenditore, fiorisce e comincia a decadere... tutto nel giro di una generazione. Comunità del genere non sono prive di socialità e di sentimenti di buon vicinato ma nessuno dei loro occupanti diventa testimone duraturo della vita di un'altra persona.

Il fatto che le amicizie e le comunità locali siano transitorie è alla base della principale preoccupazione di Rico, quella per la sua famiglia.

Come Enrico, Rico ritiene che il lavoro sia il suo modo per servire la famiglia; ma a differenza di quanto succedeva al padre, ha scoperto che le esigenze del lavoro sono in conflitto con quello che dovrebbe essere lo scopo di tutto. All'inizio credevo che stesse parlando del fin troppo familiare conflitto tra il tempo dedicato al lavoro e quello riservato alla famiglia. «Arriviamo a casa alle sette, prepariamo la cena, cerchiamo di trovare un'ora per guardare i compiti dei figli, e poi ci mettiamo a sistemare il nostro lavoro.» Quando la sua azienda di consulenze è sommersa di lavoro per mesi e mesi di fila, «è come se non sapessi chi sono i miei figli», dice Rico. Da questo punto di vista, lo preoccupa la frequente anarchia in cui precipita la famiglia e il fatto di trascurare i figli, che hanno bisogni impossibili da programmare e adattare alle esigenze del lavoro.

A queste parole, cercai di rassicurarlo: mia moglie, il mio figliastro e io avevamo sopportato una vita sottoposta alle stesse pesanti pressioni ed eravamo sopravvissuti bene. «Non sei giusto con te stesso» gli dissi. «Il fatto che ti preoccupi così tanto significa che stai facendo tutto quello che puoi per la tua famiglia.» Anche se questo lo confortò un po', mi accorsi che avevo frainteso tutta la faccenda.

Sapevo già che da ragazzo Rico aveva sofferto l'autorità del padre, e lui stesso mi aveva detto che si sentiva umiliato dalle piccole regole che governavano la vita del portinaio. Ma adesso che è diventato

a sua volta un padre, lo preoccupa la mancanza di una disciplina etica, e in particolare teme che i suoi figli possano diventare «topi da centro acquisti» e mettersi a ciondolare senza scopo tutti i pomeriggi nei parcheggi dei centri commerciali, mentre i genitori sono ognuno per conto proprio nei loro uffici.

Di conseguenza, Rico vorrebbe che il figlio e le figlie seguissero un modello più risoluto e determinato, «ma non basta dire ai figli che bisogna essere così»: occorre dare l'esempio. L'esempio oggettivo che lui potrebbe fornire, la propria mobilità verso l'alto, è però qualcosa che i suoi figli danno per scontata, una storia che appartiene a un passato che non è il loro, una storia finita. Ma la più profonda fonte di preoccupazione per Rico è il pensiero di non poter offrire ai suoi figli il succo della sua vita lavorativa come esempio di comportamento morale.

Le qualità richieste dal lavoro e quelle richieste dalla morale non sono le stesse.

Come ho capito più tardi, la gravità di questa preoccupazione nasce dal gap che separa la generazione di Enrico da quella di Rico. I grandi uomini d'affari e i giornalisti insistono molto sulla globalizzazione e sull'impiego delle nuove tecnologie come tratti caratteristici del capitalismo contemporaneo. Il che è abbastanza corretto, ma lascia da parte un'altra dimensione di questo cambiamento: i nuovi modi di organizzare il tempo, e soprattutto il tempo di lavoro.

Il segno più tangibile di questo stato di cose potrebbe essere il motto: «basta col lungo termine». Nel mondo del lavoro sta scomparendo la tradizionale carriera condotta passo dopo passo, lungo i corridoi di una o due aziende; e lo stesso accade allo sviluppo di un singolo assieme di competenze durante il corso di una vita lavorativa.

Oggi, un giovane americano che abbia fatto almeno due anni di college può aspettarsi di cambiare lavoro almeno undici volte nel corso della propria carriera e di cambiare la propria base di competenze almeno tre volte durante lo stesso quarantennio.

Un dirigente dell'A.T.T. fa notare che il motto «basta col lungo termine» sta alterando il significato stesso del lavoro:

"All'A.T.T. dobbiamo promuovere l'idea che la forza lavoro è contingente, anche se molti dei lavoratori a tempo sono impiegati all'interno delle nostre sedi. I «lavori» vengono sempre più sostituiti da «progetti» e «aree di lavoro»" (1).

Inoltre, molti dei compiti che le grandi aziende un tempo eseguivano sempre al proprio interno adesso sono stati demandati a piccole aziende o a singoli individui con contratti a breve termine. Il settore della forza lavoro americana che può vantare la crescita più rapida, per esempio, è quello delle persone collegate alle agenzie di impiego a termine (2).

«La gente ha fame [di cambiamento],» dice un esperto di management come James Champy, perché «il mercato sta per essere 'guidato dai consumatori' in un modo che non si era mai visto prima» (3). Secondo questa interpretazione, il mercato è troppo dinamico per permettere di fare le cose allo stesso modo un anno dopo l'altro, o per permettere di fare sempre la stessa cosa. L'economista Bennett Harrison crede che la causa di questa fame di cambiamento sia l'«impazienza dei capitali», il desiderio di avere profitti rapidi; per esempio, il tempo medio di conservazione degli stock azionari sulle borse inglesi e su quelle americane è calato del 60 per cento negli ultimi quindici anni. Il mercato crede che rapidi ritorni economici possano essere generati soprattutto grazie a rapidi cambiamenti aziendali.

E' opportuno notare che anche la politica del «lungo termine» combattuta dal nuovo regime ha avuto una vita abbastanza breve, che ha coperto solo i decenni attorno alla metà del Ventesimo secolo. Il capitalismo ottocentesco barcollava infatti da una crisi all'altra, grazie all'instabilità dei mercati azionari e agli investimenti irrazionali, le feroci oscillazioni del ciclo economico davano quindi ben poca sicurezza alla gente. Ma al tempo della generazione di Enrico, dopo la Seconda guerra mondiale, questo disordine era stato posto in qualche modo sotto controllo nella maggior parte delle economie avanzate; la presenza combinata di grandi aziende, sindacati forti e garanzie introdotte dallo stato sociale aveva prodotto un'era di relativa stabilità.

Questo periodo di circa trent'anni rappresenta il «passato stabile» che adesso viene messo in discussione da un nuovo regime.

Il diffondersi del lavoro a breve termine, a contratto o occasionale, è stato accompagnato da un cambiamento nella struttura delle istituzioni moderne. Le grandi aziende hanno cercato di rimuovere le eccessive stratificazioni burocratiche, trasformandosi in organizzazioni più «piatte» e flessibili. I manager adesso pensano a organizzazioni simili a reti, piuttosto che a piramidi.

«Le disposizioni a rete sono più mobili» delle gerarchie piramidali dichiara il sociologo Walter Powell, «rispetto ai rapporti fissi delle gerarchie, è molto più facile scomporle o ridefinirle» (4). Questo significa che le promozioni e i licenziamenti tendono a non essere più basati su regole chiare e costanti, e che nemmeno le mansioni lavorative sono ben definite; la rete ridefinisce costantemente la propria struttura.

Un dirigente dell'I.B.M. ha dichiarato a Powell che l'azienda flessibile «deve diventare un arcipelago di attività collegate» (5). Quella dell'arcipelago è un'immagine che descrive bene le comunicazioni in una rete, che si realizzano come viaggi tra isole, condotti però alla velocità della luce, grazie alla tecnologia moderna. E il computer è stato lo strumento che ha reso possibile l'eliminazione delle lente e congestionate comunicazioni tipiche delle tradizionali catene di comando. Non per nulla il settore della forza lavoro in crescita più rapida è quello che si occupa di computer e di servizi di elaborazione dati, ed è proprio questa l'area in cui lavorano Jeannette e Rico; il computer oggi è usato praticamente in ogni genere di lavoro, in molti modi, da gente di tutti i tipi (per un esame statistico, si vedano in appendice le tabelle 1 e 7).

Per tutte queste ragioni il tempo lungo e narrativo sperimentato da Enrico, che scorre lungo canali ben precisi, è diventato un handicap.

Quello che Rico cercava di spiegarmi - e forse di spiegare a se stesso - era che anche i cambiamenti materiali incarnati dal motto «basta col lungo termine» sono diventati un handicap per lui, ma nel campo del carattere personale, e soprattutto in relazione alla sua vita familiare.

Prendiamo per esempio la dedizione e la lealtà. «Basta col lungo termine» è un principio che corrode la fiducia, la lealtà e la dedizione reciproca.

Naturalmente, la fiducia può anche essere una faccenda solo formale, come quando ci si stringe le mani alla conclusione di un affare o ci si affida a un'altra persona per il rispetto delle regole di un gioco.

Ma di solito la fiducia più profonda si produce in modo meno formale: quando ci viene assegnato un compito difficile o impossibile impariamo di chi possiamo fidarci. Legami sociali di questo tipo richiedono molto tempo per svilupparsi, e mettono lentamente le radici tra le crepe e gli interstizi delle aziende.

La ristretta cornice temporale in cui si muovono le organizzazioni moderne pone però dei limiti allo sviluppo della fiducia informale. Una violazione particolarmente evidente e frequente della dedizione reciproca si verifica quando una nuova impresa viene venduta per la prima volta. Nelle aziende appena nate vengono infatti richiesti a tutti sforzi intensi e lunghe ore di lavoro; quando le aziende però si aprono all'esterno - avviando una prima fase di azionariato diffuso - i fondatori si preparano a vender tutto e a lucrare quel che possono, lasciandosi dietro i dipendenti di livello inferiore. E i vincoli sociali possono anche essere indeboliti dalla struttura stessa dell'impresa se un'organizzazione (nuova o vecchia che sia) opera come una rete lasca e flessibile, piuttosto che attraverso ordini irrevocabili dal vertice. Il sociologo Mark Granovetter sostiene che le moderne reti organizzative sono caratterizzate dalla «forza dei legami deboli» intendendo dire sia che per la gente i rapporti occasionali di associazione sono più utili dei vincoli a lungo termine, sia che i legami sociali forti come la lealtà hanno perso molta della loro potenza (6). Questi legami deboli si concretizzano nel lavoro di gruppo, nel quale quest'ultimo si sposta da una mansione all'altra e il personale che lo compone cambia nel corso del processo.

I legami forti dipendono, al contrario, dalla lunga consuetudine. E da un punto di vista più personale, dipendono dalla volontà di affidarsi agli altri. Visto che i rapporti all'interno delle istituzioni oggi sono di solito deboli e di breve durata, John Kotter, docente all'Harvard Business School, consiglia ai giovani di lavorare «all'esterno, piuttosto che all'interno» delle organizzazioni. Quelle che Kotter incoraggia sono le consulenze esterne, piuttosto che l'«impigliarsi» nel lavoro a lungo termine; a suo parere la fedeltà a un'istituzione è una trappola, in un'economia in cui «i concetti commerciali, la progettazione dei prodotti, la conoscenza della concorrenza, la disponibilità di capitale e ogni genere di informazione hanno un arco di vita potenziale molto più ridotto» (7). Un consulente che ha gestito di recente una riduzione di personale all'I.B.M. dichiara che quando i dipendenti «capiscono [che non possono affidarsi all'azienda] entrano nel mercato» (8). Il distacco e la cooperazione superficiale sono più adatti a muoversi nella realtà corrente, rispetto al comportamento basato sui valori della lealtà e del servizio.

E' la dimensione temporale del nuovo capitalismo, piuttosto che la trasmissione dati ad alta tecnologia, i mercati azionari globali o il libero scambio, a influenzare in modo più diretto le vite emotive delle persone anche fuori dal luogo di lavoro. Trasposto nell'ambito familiare, il «basta col lungo termine» significa continuare a muoversi, non dedicarsi in profondità a qualcosa e non fare sacrifici. Sull'aereo, Rico all'improvviso scoppiò in un: «Non puoi immaginare quanto mi sento stupido quando dico ai miei figli che è importante dedicarsi a qualcosa.

Per loro si tratta di una virtù astratta: non la vedono da nessuna parte».

Durante la cena, semplicemente non riuscì a capire questo sfogo, che non sembrava avesse un'origine particolare. Ma adesso riesco a capire un po' meglio che doveva essere una specie di riflessione di Rico su se stesso.

Quel che intendeva dire era che i figli non vedono l'importanza dell'impegno nelle vite dei loro genitori e della generazione degli adulti.

Allo stesso modo, Rico odia l'enfasi sul lavoro di squadra e sulla discussione aperta (che contraddistingue i luoghi di lavoro più illuminati e flessibili), quando questi valori vengono trasferiti nella sfera dell'intimità. Se praticato in casa, il lavoro di squadra è distruttivo e indica un'assenza di autorità e di guida salda per i figlioli. Lui e Jeannette, dice Rico, hanno visto troppi genitori che hanno parlato per giorni di qualunque faccenda di famiglia, soffocandola di discorsi, per paura di dire «no»; genitori che ascoltano troppo bene, e che comprendono a meraviglia invece di fissare delle norme; e hanno visto, come risultato, troppi ragazzi disorientati.

«Tutto deve tenersi assieme», mi dichiarò Rico. Anche questa volta all'inizio non riuscì a capire che cosa intendesse dire, e lui mi spiegò la faccenda parlando di quanto succedeva guardando la televisione. Cosa forse insolita, Rico e Jeannette discutono d'abitudine con i loro due figli il rapporto tra i film e le "sitcom" che i ragazzi guardano in televisione e le notizie dei giornali.

«Altrimenti si tratta solo di un mucchio di immagini.» Ma quasi sempre i discorsi riguardano la violenza e la sessualità che i ragazzi vedono in televisione. Enrico usava sempre delle piccole parabole per affrontare problemi educativi; parabole che derivavano dal suo lavoro di portiere... cose tipo «anche se fai finta che non ci sia, lo sporco non

sparisce». Quando lo conobbi, da adolescente, Rico si vergognava un po' di questi brandelli domestici di sapienza. Così sull'aereo gli chiesi se anche lui adesso ricorresse a parabole o si limitasse solo a ricavare regole etiche dalla sua esperienza di lavoro.

All'inizio evitò una risposta diretta - «In televisione non si vede molto di queste faccende» -, poi aggiunse, «E, certo, no, non parlo in questo modo».

Il comportamento necessario ad avere successo (o anche solo a sopravvivere) nel lavoro lascia quindi a Rico poco da offrire come modello per il suo ruolo di genitore. In effetti, per questa coppia moderna, il problema è esattamente l'opposto: com'è possibile impedire che i rapporti di famiglia soccombano ai comportamenti a breve termine, alla corrispondente mentalità e soprattutto alla debolezza della fedeltà e della dedizione che caratterizzano il lavoro moderno?

La famiglia - così come la vede Rico - dovrebbe mettere in risalto l'importanza non delle virtù camaleontiche della nuova economia, ma gli obblighi formali, l'affidabilità, la dedizione e tensione verso uno scopo. Tutte virtù a lungo termine.

Questo conflitto tra famiglia e lavoro chiama in causa poi anche interrogativi relativi all'esperienza degli adulti. Com'è possibile mantenere degli obiettivi a lungo termine in una società a breve termine? In che modo possono essere conservati dei rapporti sociali durevoli? Come può un essere umano sviluppare un'autonarrazione di identità e una storia della propria vita in una società composta di episodi e frammenti? Le condizioni della nuova economia si alimentano di esperienze che vanno alla deriva nel tempo, da un posto all'altro, da un lavoro all'altro. Se è lecito enunciare il dilemma di Rico in termini più generali, il capitalismo a breve termine minaccia di corrodere il carattere, e in particolare quei tratti del carattere che legano gli esseri umani tra di loro e li dotano di una personalità sostenibile.

Alla fine della cena eravamo entrambi immersi nei nostri pensieri.

Un quarto di secolo prima io avevo immaginato che il tardo capitalismo avesse raggiunto una specie di stadio conclusivo; anche se ci fossero stati una maggior libertà di mercato e un minor controllo governativo, il «sistema» si sarebbe comunque introdotto nell'esperienza quotidiana della gente secondo i soliti percorsi,

attraverso il successo e il fallimento, il dominio e la sottomissione, l'alienazione e il consumo.

Secondo la mia visione i problemi di cultura e di carattere si inquadravano in queste categorie familiari. Ma l'esperienza di un giovane, oggi, non potrebbe mai essere inserita in questi vecchi abiti mentali.

I discorsi sulla sua famiglia avevano evidentemente spinto Rico a riflettere sui propri valori etici. Quando ci spostammo in fondo alla sezione passeggeri per fumare, lui mi disse che era abituato a considerarsi un «liberal», intendendo la parola nel generoso senso americano che indica una persona che pensa ai poveri e si comporta bene nei confronti di minoranze come i neri e gli omosessuali.

L'intolleranza di suo padre nei confronti della gente di colore e degli stranieri era stata una vergogna per lui. Da quando ha cominciato a lavorare, tuttavia, Rico dice di esser diventato un «conservatore culturale». Come molta gente del suo livello, odia i parassiti sociali, che per lui si incarnano nella figura della donna con prole che spende il suo assegno dell'assistenza sociale per comprarsi alcool e droghe. Ha anche cominciato a credere in standard rigidi e draconiani di comportamento, opposti ai valori di «paternità liberal» che sono il corrispettivo dell'incontro di discussione sul lavoro. Come esempio di questi ideali, Rico mi disse che approvava la proposta, oggi diffusa in alcuni circoli conservatori, di sottrarre i figli ai genitori irresponsabili e di metterli in orfanotrofio.

A quel punto mi inalberai, e discutemmo furiosamente, col fumo che ci circondava come una nuvola. Il punto di partenza era poco più di un pretesto... e, riguardando i miei appunti, capisco che Rico si stava anche divertendo a provocarmi. Rico sa che il suo conservatorismo culturale è solo l'idealizzazione di una comunità simbolica. Non si aspetta davvero che si possano mandare quei bambini in orfanotrofio. E

di sicuro ha avuto poca esperienza, da adulto, del conservatorismo che venera il passato; per esempio, ogni volta che ha traslocato gli altri americani l'hanno trattato come se la sua vita cominciasse in quel momento, consegnando il passato all'oblio. Il conservatorismo culturale da lui sostenuto testimonia il suo debito nei confronti della coerenza di cui sente la mancanza nella propria vita.

E per quanto riguarda la famiglia, i suoi valori non sono una

semplice faccenda di nostalgia. Rico in effetti non apprezza la realtà di un rigido controllo paterno come quello di cui ha sofferto per mano di Enrico. E neanche se potesse vorrebbe tornare al tempo lineare che strutturava l'esistenza dei suoi genitori: quando gli dissi che come docente universitario ho una cattedra a vita, mi osservò con un certo disgusto. Per lui l'incertezza e i rischi sono sfide del lavoro; come consulente, ha imparato a fare bene la propria parte all'interno di una squadra.

Ma queste forme di comportamento flessibile non gli sono servite a nulla per il ruolo di padre o di membro di una comunità; per questo vuole mantenere rapporti sociali e offrire una guida durevole. La sua idea dei valori permanenti viene asserita per contrastare la cesura dei legami sul lavoro, la volontaria amnesia dei vicini e l'incubo che i figli diventino dei perdigiorno. E così, Rico è rimasto preso in trappola.

Tutti i singoli valori che ha citato sono regole rigide: "un genitore deve saper dire di no; una comunità richiede impegno; dipendere dagli altri è un male".

Norme simili non ammettono fluttuazioni dovute alle circostanze: le oscillazioni casuali sono, in fin dei conti, ciò che Rico vuole scongiurare. Ma è difficile mettere in pratica regole astratte di questo tipo.

Questa difficoltà si manifesta nel linguaggio di cui Rico si serve per descrivere i suoi spostamenti negli ultimi quattordici anni. Anche se non è stato lui a decidere molti di questi spostamenti, è raro che si serva di verbi al passivo per raccontare gli eventi. Per esempio, non gli piace l'espressione «sono stato vittima del downsizing»; per parlare di quello che successe quando i suoi progetti nel quartiere di uffici del Missouri vennero bruscamente interrotti, afferma invece: «Ho dovuto fronteggiare una crisi e prendere delle decisioni». E di questa crisi dice:

«Io faccio le mie scelte; mi prendo tutta la responsabilità per questi spostamenti». Il che ricorda molto suo padre. «Mi prendo le mie responsabilità» era la frase più importante nel repertorio di Enrico. Ma Rico non aveva idea di come far seguire alle parole i fatti.

Gli chiesi: «Quando sei stato vittima del downsizing in Missouri, come mai non hai protestato e non ti sei ribellato?»

«Certo, mi sono arrabbiato» mi rispose, «ma questo non serviva a nulla. Non c'era nulla di scorretto nel fatto che l'azienda rendesse più

efficiente la propria struttura. Qualunque cosa succedesse, dovevo fronteggiarne le conseguenze. Dovevo chiedere a Jeannette di spostarsi ancora, per me? Era stata una cosa negativa anche per i ragazzi, oltre che per lei. Dovevo chiederglielo?

A chi dovevo scrivere una lettera di protesta per tutto questo?»

Non c'era nulla che lui potesse fare. Ma anche così, Rico si è sentito responsabile per questo evento, che pure era fuori dal suo controllo; se l'è preso letteralmente su di sé, come proprio carico personale. Ma che cosa significa «prendersi le proprie responsabilità»? I suoi figli accettano la mobilità come una legge di natura; sua moglie in effetti apprezza il fatto che lui sia stato disposto a muoversi per permetterle di seguire i suoi interessi.

Eppure Rico pronuncia la frase «mi prendo tutta la responsabilità per tutti questi spostamenti» con un tono di sfida. A quel punto del viaggio, avevo capito che l'ultima cosa che dovevo rispondere a questa sfida era «ma come puoi ritenerti responsabile?». Sarebbe stata una domanda ragionevole e al tempo stesso un insulto, un modo per dire:

«In realtà "il tuo parere" non conta».

Enrico aveva una percezione un po' fatalistica, da vecchio mondo, di come la gente nascesse in una determinata classe o condizione di vita, e dovesse comportarsi al meglio all'interno di questi vincoli. Gli «capitavano» eventi al di là del suo controllo, come i licenziamenti, e poi lui cercava di reagire.

Come forse risulta chiaro dalle frasi che ho citato poco fa, il concetto di «responsabilità» di Rico è invece più assoluto. Ciò su cui vuole attirare l'attenzione è il suo inflessibile desiderio di essere ritenuto responsabile: un tratto di carattere, più che un particolare tipo di azione.

La flessibilità l'ha spinto a sostenere che l'essenza del suo carattere etico è la pura forza di volontà.

Prendersi la responsabilità di eventi al di fuori del proprio controllo può sembrare una tecnica familiare - sotto forma di senso di colpa - ma questo sarebbe un modo sbagliato per inquadrare Rico, almeno secondo l'idea che io me ne sono fatto. Lui non si sta autoaccusando per autocommiserarsi. Né ha perso la propria tempra di fronte a una società che gli sembra andata in pezzi. Le regole che a suo parere dovrebbero guidare i comportamenti di una persona di buon

carattere possono sembrare semplicistiche o infantili, ma anche questo vorrebbe dire giudicarlo nella maniera sbagliata. In un certo senso, Rico è un realista; scrivere una lettera ai propri datori di lavoro per descrivere il caos da loro introdotto nella propria vita familiare sarebbe stato privo di significato.

Così, si concentra sulla sua pura determinazione a resistere, a non andare alla deriva. E vuole resistere soprattutto all'erosione dei tratti stabili del carattere, come la fedeltà, la dedizione, la tensione verso uno scopo e la decisione. Afferma valori senza tempo che lo caratterizzano per quel che è in modo definitivo, permanente ed essenziale. La sua volontà è diventata statica.

Rico si ritrova intrappolato in una pura affermazione di valori.

Occorrerebbe che tra i due estremi (la deriva e l'asserzione statica) fosse collocata una narrazione in grado di dare un senso al comportamento di Rico. I racconti sono qualcosa di più che semplici cronache di eventi: danno forma al trascorrere del tempo, suggeriscono cause per gli eventi e mostrano conseguenze possibili. Enrico disponeva di una narrazione della propria vita, lineare e cumulativa, che aveva senso in un mondo altamente burocratico. Rico invece vive in un mondo caratterizzato dalla flessibilità a breve termine e dal flusso. E questo mondo non offre molto, né economicamente né socialmente, dal punto di vista della narrazione. Eventi come la frammentazione o fusione di aziende, o come la comparsa e scomparsa di posti di lavoro, non sono collegati gli uni agli altri. Pensando agli imprenditori, Schumpeter ha detto che la distruzione creativa richiede che gli individui non si facciano problemi per la propria incapacità di prevedere le conseguenze del cambiamento o quel che sta per succedere. Molta gente, tuttavia, non affronta i cambiamenti in questo modo disinvolto e indifferente.

Di sicuro Rico non vuole vivere come un uomo schumpeteriano, pur essendosela cavata bene nella cieca lotta per la sopravvivenza.

«Cambiamento» significa solo deriva. Rico è preoccupato all'idea che i suoi figli possano andare eticamente ed emotivamente alla deriva ma, come nel caso dei suoi datori di lavoro, non può scrivere una lettera ai propri figli per guidarli nella vita. Le lezioni che vuole insegnar loro sono tanto atemporali quanto la sua determinazione... e i suoi precetti etici sono applicabili a qualunque caso. La confusione e le ansie indotte

dal cambiamento hanno generato in Rico questa spinta verso l'estremo opposto; forse questo è il motivo per cui gli è impossibile presentare la propria vita come una narrazione istruttiva per i suoi figli, e forse è il motivo per cui, ascoltandolo, non si ha l'impressione di assistere al formarsi della sua personalità o all'evoluzione dei suoi ideali.

Ho descritto questo incontro perché le esperienze di Rico con il tempo, lo spazio e il lavoro non sono uniche; e nemmeno lo è la sua risposta emotiva. Le condizioni del tempo nel nuovo capitalismo hanno creato un conflitto tra la personalità e l'esperienza: sperimentare il tempo «scollegato» mette a rischio la capacità delle persone di trasformare le proprie personalità in narrazioni continuate.

Alla fine del Quattrocento, il poeta Thomas Hoccleve dichiarò nel suo "The Regiment of Princes": «Ahimè, dov'è la stabilità di questo mondo?». Un lamento che appare più o meno negli stessi termini nelle opere di Omero e nelle lamentazioni di Geremia nell'Antico Testamento (9). Per buona parte della storia gli uomini hanno accettato il fatto che la loro vita potesse trasformarsi di colpo a causa di guerre, carestie o altri disastri, e che per sopravvivere fosse necessario improvvisare. Nel 1940, i nostri genitori e i nostri nonni erano pieni di ansia, avendo appena attraversato gli sconvolgimenti della Depressione e trovandosi a fronteggiare la minaccia imminente di una guerra mondiale.

Il tratto caratteristico dell'incertezza attuale, invece, è il fatto che esiste senza che ci siano disastri storici imminenti. Al contrario, la sua esistenza è integrata nella vita quotidiana di un vigoroso capitalismo: si dà per scontato che l'instabilità sia normale, e l'imprenditore schumpeteriano viene preso a modello per l'uomo qualunque. Forse la corrosione della personalità è una conseguenza inevitabile di questo stato di cose. Il «basta col lungo termine» scombussola le azioni nel lungo periodo, allenta i legami di fiducia e di impegno e separa la volontà dalle azioni pratiche.

Credo che Rico sappia di essere sia un uomo di successo sia una persona confusa.

Il comportamento flessibile che gli ha portato fortuna sta indebolendo la sua personalità in modi per cui non esiste un rimedio pratico. Se lui è un «uomo qualunque» del nostro tempo, l'universalità del suo personaggio forse si identifica proprio con questo dilemma.

2.

ROUTINE

Se Rico sta lottando per ricavare un senso dall'epoca in cui vive, ha delle buone ragioni per farlo. La società moderna è in rivolta contro la routine, contro il tempo burocratico che può paralizzare il lavoro, il governo o qualunque istituzione. Il problema di Rico è che cosa fare di se stesso nel momento del trionfo di questa rivolta.

All'alba del capitalismo industriale, tuttavia, non era così evidente che la routine fosse un male. A metà del Settecento, per esempio, sembrava che il lavoro ripetitivo potesse condurre in due direzioni molto diverse, una positiva e fruttuosa, l'altra distruttiva. Il lato positivo della routine era descritto nella grande "Enciclopedia" di Diderot, pubblicata tra il 1751 e il 1772; il lato negativo del tempo regolare di lavoro era presentato con la massima drammaticità nel saggio di Adam Smith sulla "Ricchezza delle nazioni", pubblicato nel 1776. Diderot credeva che la routine nel lavoro potesse essere, come ogni altro tipo di studio approfondito, un insostituibile mezzo di apprendimento; Smith da parte sua riteneva che la routine uccidesse lo spirito.

Oggi, la società si schiera con Smith. Diderot mostra invece che cosa potremmo perdere piazzandoci dalla parte del suo avversario.

Gli articoli dell'"Enciclopedia" che toccavano più in profondità i ben educati lettori di Diderot erano quelli sulla vita quotidiana: articoli redatti da diversi autori a proposito dell'industria, dell'agricoltura e dei vari mestieri.

Il tutto era accompagnato da una serie di incisioni che mostravano come costruire una sedia o scolpire una pietra. Il disegno di metà Settecento è caratterizzato dall'eleganza del tratto, che molti artisti impiegavano per dipingere scene di svaghi aristocratici o paesaggi; gli illustratori dell'"Enciclopedia" se ne servivano invece per disegnare martelli, torchi da stampa e battipali. Scopo sia delle immagini sia del testo era esaltare l'intrinseca dignità del lavoro (1).

La specifica dignità della routine appare nel quinto volume dell'"Enciclopedia", in una serie di incisioni che mostrano una cartiera realmente esistente, l'Anglée, che si trovava un centinaio di chilometri a sud di Parigi, vicino a Montargis. L'impianto si presentava come un castello, con un corpo principale collegato a due ali più piccole disposte ad angolo retto; all'esterno vediamo aiuole e sentieri, più o meno simili a quelli che avrebbero potuto apparire nel giardino di un nobile di campagna.

L'ambientazione di questa fabbrica modello - così piacevole ai nostri occhi - in realtà evidenzia una grande trasformazione nel modo di lavorare che al tempo di Diderot era appena iniziata: la separazione del posto di lavoro dalla casa. Fino a metà Settecento, la casa era il centro fisico dell'economia. In campagna, le famiglie producevano la maggior parte delle cose che consumavano; in città come Parigi o Londra, anche le attività commerciali erano praticate nell'abitazione di famiglia. Per esempio, nella casa di un fornaio i lavoratori a giornata, gli apprendisti e la famiglia biologica del fornaio «mangiavano tutti assieme, e il cibo veniva distribuito a tutti, visto che ci si aspettava che tutti dormissero e vivessero nella stessa casa», come nota lo storico Herbert Applebaum.

«Il costo di produzione del pane [...] includeva vitto, alloggio e vestiario per tutti quelli che lavoravano per il padrone. I salari in moneta rappresentavano solo una parte dei costi» (2). L'antropologo Daniel Defert parla, in proposito, di un'economia centrata sulla "domus", centrata non sulla schiavitù salariale ma su un nesso inscindibile tra convivenza e subalternità ai desideri di un padrone.

Quello che Diderot nota all'Anglée è invece un nuovo sistema di lavoro, separato dalla "domus". La cartiera non forniva al proprio interno un alloggio per i lavoratori; anzi, fu una delle prime fabbriche francesi a reclutare lavoratori da posti tanto lontani da render loro necessario recarvisi a cavallo, invece che a piedi. Fu anche una delle prime a pagare direttamente gli operai adolescenti, invece che i loro genitori. L'aspetto attraente (e perfino elegante) della cartiera suggerisce che l'incisore vedesse questa separazione in una luce positiva.

Anche quello che ci viene mostrato all'interno è positivo: dappertutto regna l'ordine. In realtà, nel Settecento la produzione della carta era un processo sporco e puzzolente; gli stracci utilizzati spesso

venivano tolti ai cadaveri, e poi venivano lasciati a marcire in vasche per due mesi, per macerarne le fibre.

All'Anglée, tuttavia, i pavimenti sono immacolati e nessun lavoratore sembra sul punto di vomitare. Nella stanza in cui le fibre sono ridotte in polpa da un mulino a pistoncini - la più sporca di tutte queste attività - non è presente nessun essere umano. Nella stanza in cui si realizzava l'operazione più complessa della lavorazione durante la quale la polpa veniva prima setacciata e poi pressata in fogli sottili, vengono mostrate tre persone che lavorano con la coordinazione di ballerini.

Il segreto di quest'ordine industriale era nella precisione delle sue routine.

L'Anglée è una fabbrica in cui tutto ha un posto preciso e tutti sanno cosa fare. Ma per Diderot, una routine di questo tipo non richiedeva la semplice e infinita ripetizione meccanica di una mansione.

Il maestro che insiste affinché un allievo impari a memoria cinquanta versi di una poesia vuole che il testo sia immagazzinato nel cervello dell'alunno, per essere recuperato in qualsiasi momento e utilizzato per giudicare altri testi. Nel suo "Paradosso dell'attore", Diderot cercò di spiegare il modo in cui l'attore o l'attrice gradualmente scandagliano le implicazioni di un ruolo teatrale ripetendo più volte i relativi versi. E si aspettava di trovare gli stessi effetti virtuosi della ripetitività anche nel lavoro industriale.

Anche nella produzione della carta, infatti, è richiesta intelligenza; Diderot credeva - di nuovo per analogia con l'arte - che le relative routine fossero in costante evoluzione, man mano che i lavoratori imparavano come manipolare e alterare ogni stadio del processo. In termini più generali, l'esistenza di un «ritmo» del lavoro significa che ripetendo una particolare operazione scopriamo come accelerare e rallentare i passaggi, fare variazioni, giocare con i materiali e sviluppare nuove tecniche proprio come un musicista impara a gestire il tempo eseguendo un brano. Secondo Diderot, grazie alla ripetizione e al ritmo i lavoratori possono raggiungere nel loro compito «l'unità del braccio e della mente» (3).

Naturalmente, questo è un ideale. Per renderlo convincente Diderot utilizza «prove» visive e sottili. Nella sua cartiera, i ragazzini che tagliano gli stracci marciti vengono mostrati come se stessero

lavorando da soli nella stanza, senza sorveglianti adulti. Nei vani dedicati al dimensionamento, all'essiccazione e alla rifinitura dei fogli, ragazzi, ragazze e uomini corpulenti lavorano fianco a fianco; qui il pubblico dell'"Enciclopedia" poteva vedere incarnate l'uguaglianza e la fraternità. Ma ciò che rende queste immagini particolarmente efficaci sul piano visivo sono i volti dei lavoratori. Per quanto possano essere pesanti i compiti che li impegnano, gli operai hanno facce serene, e riflettono la convinzione di Diderot che attraverso il lavoro gli esseri umani si mettono in pace con se stessi. «Lavoriamo senza teorizzare»

dice Martin nel "Candido" di Voltaire. «E' l'unico modo per rendere tollerabile la vita.» Anche se Diderot era più incline a teorizzare, pure lui, come Voltaire, credeva che padroneggiando la routine e i suoi ritmi gli esseri umani potessero assumere il controllo della situazione e allo stesso tempo calmarsi.

Per Adam Smith queste immagini di evoluzione ordinata, fraternità e serenità rappresentavano invece un sogno impossibile. La routine uccide lo spirito. La routine, perlomeno così com'era organizzata nel capitalismo emergente da lui osservato sembrava negare qualunque collegamento tra il lavoro ordinario e il ruolo positivo della ripetizione nelle arti creative. Pubblicando nel 1776 il suo "La ricchezza delle nazioni", Smith venne inquadrato come un apostolo del nuovo capitalismo, e questa idea si è mantenuta inalterata fino a oggi. Il tutto grazie alla sua dichiarazione finale in favore del libero mercato. Ma Smith è qualcosa di più di un semplice apostolo della libertà economica ed era ben consapevole anche dei lati negativi del mercato. Questa consapevolezza è particolarmente evidente nelle sue osservazioni sull'organizzazione routinaria del lavoro tipica del nuovo ordine economico.

"La ricchezza delle nazioni" si basa su un'unica e grande scoperta intellettuale: Smith credeva infatti che la libera circolazione di denaro, merci e lavoro avrebbe richiesto che gli uomini si dedicassero a mansioni sempre più specializzate. La crescita del libero mercato viene qui posta in relazione alla divisione sociale del lavoro. Non facciamo fatica a comprendere questa idea della suddivisione del lavoro osservando un alveare: man mano che il favo diventa più grosso, ognuna delle sue sezioni viene adibita a un compito specifico. Per esprimersi in termini più formali, la quantità degli scambi - che si tratti

della dimensione della riserva monetaria o della quantità di beni sul mercato - è inscindibilmente legata alla specializzazione delle funzioni produttive.

L'esempio pratico fornito da Smith è quello di una fabbrica di spilli. Smith calcolò che uno spillettaio che faceva tutto da solo avrebbe potuto produrre al massimo qualche centinaio di spilli al giorno. In una fabbrica che avesse lavorato secondo la nuova divisione del lavoro, e in cui quindi la produzione di spilli fosse scomposta secondo tutti gli atti necessari e in cui ogni lavoratore avesse eseguito un'unica mansione predeterminata, un operaio avrebbe potuto intervenire invece su più di quarantottomila spilli al giorno (4). Il commercio intrapreso dalla fabbrica di spilli sul libero mercato non avrebbe fatto altro che stimolare la richiesta di spilli, conducendo a imprese più grandi, con divisioni del lavoro ancora più elaborate.

Come la cartiera di Diderot, la fabbrica di spilli di Smith è un posto in cui lavorare, ma non vivere. La separazione tra casa e lavoro, ha affermato Smith, è la più importante fra tutte le moderne forme di divisione del lavoro. E come la cartiera di Diderot anche questa fabbrica opera in modo ordinato grazie alla routine e al fatto che ogni lavoratore esegue una sola mansione. La fabbrica si differenzia però dalla cartiera in quanto Smith vede quanto sia disastroso dal punto di vista umano organizzare il tempo di lavoro in questo modo.

Il mondo in cui Smith viveva, naturalmente, conosceva già da molto tempo le routine e gli orari. A partire dal Sesto secolo, le campane delle chiese avevano scandito il tempo secondo le suddivisioni religiose del giorno; nell'Alto medioevo i benedettini fecero un altro importante passo in questa direzione facendo suonare le campane per indicare l'ora del lavoro e del pasto, oltre che quelle delle preghiere. In un tempo più vicino a quello di Smith, gli orologi meccanici avevano sostituito le campane delle chiese e verso la metà del Settecento era già assai diffuso l'uso degli orologi da tasca. A quel punto era possibile conoscere un tempo matematicamente preciso ovunque ci si trovasse, anche al di fuori del campo visivo o uditivo di una chiesa: il tempo aveva quindi smesso di essere collegato allo spazio. Perché l'ulteriore estensione di questi orari avrebbe dovuto rivelarsi un disastro dal punto di vista umano?

"La ricchezza delle nazioni" è un libro molto lungo, e al tempo di

Smith i sostenitori della nuova economia avevano la tendenza a citare solo la sua melodrammatica e speranzosa parte iniziale. Precedendo, tuttavia, il testo assume toni più cupi, e la fabbrica di spilli diventa un posto più sinistro.

Smith ammette che suddividere nelle loro componenti le mansioni richieste dalla fabbricazione degli spilli avrebbe condannato i singoli operai a vivere giornate noiose e instupidenti, bloccandoli per ore sulla medesima operazione. A un certo punto, la routine diventa autodistruttiva, perché gli esseri umani perdono il controllo sui propri sforzi; la mancanza di controllo sul tempo di lavoro significa la morte intellettuale.

Smith credeva che il capitalismo a lui contemporaneo stesse attraversando proprio questa importante frontiera; dichiarando che nel nuovo ordine «quelli che lavorano di più ricevono di meno», l'autore stava pensando in termini umani piuttosto che salariali (5). In uno dei passi più cupi de "La ricchezza delle nazioni" scriveva:

"Con lo sviluppo della divisione del lavoro, l'occupazione della stragrande maggioranza di coloro che vivono di lavoro [...] risulta limitata a poche semplicissime operazioni, spesso una o due. [...] Un uomo che spende tutta la sua vita compiendo poche semplici operazioni [...] in genere diviene tanto stupido e ignorante quanto può esserlo una creatura umana" (6).

Il lavoratore dell'industria, di conseguenza, non arriva in nessun modo a conseguire la padronanza di sé e l'espressività mobile dell'attore che ha memorizzato un migliaio di versi; il confronto che fa Diderot tra l'attore e l'operaio è quindi fuorviante, perché il secondo non esercita alcun controllo sul proprio lavoro. Con la divisione delle mansioni il fabbricante di spilli si trasforma in un essere «stupido e ignorante», la natura ripetitiva del suo lavoro l'ha sedato. Per questi motivi, la routine dell'industria minaccia di cancellare una dimensione fondamentale della personalità umana.

Se questo Adam Smith sembra stranamente pessimista, lo è forse solo perché in effetti era un pensatore più complesso di quanto abbia voluto farlo apparire l'ideologia del capitalismo. Nella "Teoria dei sentimenti morali" Smith aveva già sostenuto l'importanza della «simpatia reciproca» (7) e della capacità di identificarsi con i bisogni degli altri. La simpatia, diceva, è un sentimento morale spontaneo che si

manifesta di colpo quando un uomo o una donna all'improvviso comprendono le sofferenze o le pressioni cui è sottoposta un'altra persona. Tuttavia la divisione del lavoro indebolisce le manifestazioni spontanee, e la routine reprime l'espansione della simpatia. Certo, Smith faceva coincidere la crescita dei mercati e la divisione del lavoro con il progresso materiale della società, non con il suo progresso morale. E le virtù della simpatia rivelano forse qualcosa di più sottile a proposito della personalità individuale. Il centro morale di Rico, come abbiamo visto, consiste nella risoluta asserzione della propria volontà; per Smith, l'eruzione spontanea della simpatia sommerge invece la volontà, immergendo un uomo o una donna in emozioni estranee al loro controllo, come l'improvvisa identificazione con i perdenti della società, o la compassione per i bugiardi impenitenti o i codardi. Le eruzioni di simpatia - regno del tempo spontaneo - ci spingono al di fuori dei nostri normali confini morali.

Enfatizzando l'importanza etica di queste esplosioni di emotività, Smith si distingueva dai suoi contemporanei. Molti di loro consideravano la personalità umana, nel suo tratto etico, come qualcosa che aveva poco a che fare con le sensazioni spontanee, o anche con la volontà. Nella sua "Bill for Establishing Religious Freedom" (Dichiarazione per l'istituzione della libertà religiosa, 1779), Thomas Jefferson dichiarò che «le opinioni e le credenze degli uomini non dipendono dalla loro volontà, ma seguono involontariamente gli elementi di prova proposti alle loro menti» (8). La personalità si ritrova a governare i singoli; come disse James Madison nel 1785, è impossibile anche ignorare gli ordini della coscienza, «perché ciò che in questo mondo è un diritto nei confronti degli uomini, è un dovere nei confronti del Creatore» (9). La Natura e il Dio della Natura propongono, e l'uomo esegue.

Adam Smith, invece, descrive la personalità in termini che forse sono più vicini ai nostri. Essa gli sembra plasmata dalla storia e dalle sue imprevedibili evoluzioni. Una volta fissata, una routine non lascia molto spazio per l'evoluzione di una storia personale; per sviluppare la propria personalità, si deve uscire dalla routine. Smith rese specifico questo concetto generale, celebrando la personalità dei commercianti (che a suo parere reagivano attivamente e simpateticamente alle mutevoli domande del momento) e deplorando quella dei lavoratori

dell'industria. Dal suo punto di vista, il commerciante era l'essere umano più interessato agli altri.

Non dovrebbe sorprenderci la scoperta che Marx studiò a fondo Adam Smith, anche se di sicuro non esaltava il commercio o i commercianti. Da giovane, Marx aveva ammirato perlomeno la teoria generale della spontaneità presente nella "Teoria dei sentimenti morali"; divenuto adulto e più distaccato come analista, si concentrò invece sulla descrizione dei mali della routine fornita da Smith, sulla divisione del lavoro praticata in assenza di controllo da parte dei lavoratori - e questi sono gli ingredienti essenziali della sua analisi sulla trasformazione del tempo in merce. Alla descrizione della routine nella fabbrica di spilli Marx aggiunse, per contrasto, quella di pratiche più antiche come il sistema tedesco del "Tagwerk" («lavoro a giornata»), in cui, un lavoratore veniva pagato in base alle giornate. Secondo questa pratica, infatti, il lavoratore poteva adattarsi alle condizioni del proprio ambiente, lavorando in modo diverso nei giorni di pioggia rispetto a quelli di sole, oppure organizzando le mansioni in modo da tener conto della consegna dei materiali; un lavoro del genere aveva un suo ritmo, perché in una certa misura il lavoratore lo controllava (10). Al contrario, come avrebbe più tardi scritto lo storico marxista E. P. Thompson, nel capitalismo moderno i lavoratori «sperimentano una distinzione tra il tempo dei loro datori di lavoro e il 'loro'» (11).

I timori nutriti da Adam Smith e Marx nei confronti del tempo della routine nel nostro secolo si sono concretizzati nel fenomeno chiamato «fordismo». E' nel fordismo, e soprattutto nel luogo da cui il fordismo ha preso il nome, che noi possiamo meglio documentare l'intelligenza delle riflessioni di Smith sul capitalismo industriale, che alla fine del Settecento stava appena cominciando a emergere.

Durante gli anni 1910-1914, la fabbrica di Highland Park della Ford Motor Company era generalmente considerata il massimo esempio di divisione del lavoro su base tecnologica. Da certi punti di vista, Henry Ford era un datore di lavoro molto umano che dava ai suoi lavoratori buoni salari attraverso uno schema di paga di cinque dollari al giorno (equivalenti a 120 dollari del 1997) e li faceva partecipare a un sistema di suddivisione dei profitti. Il lavoro nella fabbrica era però un'altra faccenda. Henry Ford riteneva che le preoccupazioni sulla qualità della vita lavorativa fossero «semplici chiacchiere»; cinque

dollari al giorno erano una sufficiente compensazione per la noia.

Prima che Ford creasse fabbriche modello come Highland Park, l'industria automobilistica era basata sul talento artigianale con abili operai che durante la giornata lavorativa compivano diversi lavori complessi sul motore o la scocca. Questi lavoratori godevano di una notevole autonomia, e l'industria automobilistica si presentava in effetti come una costellazione di officine decentrate. Stephan Meyer nota che «molti abili lavoratori spesso assumevano e licenziavano degli aiutanti a cui pagavano una percentuale fissa sui guadagni» (12). Attorno al 1910, tuttavia, il sistema della spilletteria si instaurò anche nell'industria automobilistica.

Quando la Ford industrializzò il proprio processo di produzione, favorì infatti l'impiego dei cosiddetti «operai specializzati» piuttosto che di abili artigiani; i lavori richiesti agli specializzati erano piccole operazioni che richiedevano particolari capacità di elaborazione o giudizio. Nell'officina Ford di Highland Park, molti di questi lavoratori specializzati erano immigrati di recente, mentre gli artigiani più abili erano tedeschi o «americani» di più lunga data; sia la direzione sia gli americani «indigeni» ritenevano che i nuovi immigrati fossero privi dell'intelligenza necessaria a fare qualcosa di più che un lavoro di routine. Entro la fine del 1917, il 55 per cento della forza lavoro era costituita da operai specializzati; un altro 15 per cento era formato da custodi e addetti alle pulizie collocati ai bordi della catena di montaggio, mentre i lavoratori tecnico-artigianali si erano ridotti al 15 per cento.

«Gli uomini da due soldi hanno bisogno di apparecchiature costose,» disse Sterling Bunnell, uno dei primi sostenitori di questi cambiamenti, «mentre gli uomini molto abili hanno bisogno di poco, oltre alla loro cassetta degli attrezzi» (13). Questa intuizione sull'impiego di macchine complicate per semplificare il lavoro umano pose le fondamenta per la completa realizzazione di quanto Adam Smith temeva. Per esempio, lo psicologo industriale Frederick W. Taylor credeva che in una grande industria le macchine e la progettazione industriale potessero essere anche enormemente complicate, ma che non ci fosse bisogno che i lavoratori comprendessero questa complessità. Egli asseriva che meno gli operai erano «distratti» dalla comprensione del disegno d'insieme, tanto

maggiore sarebbe stata l'efficienza con cui si sarebbero limitati a eseguire i propri compiti (14). I famigerati studi di Taylor sui movimenti e sui tempi vennero condotti con un cronometro, misurando fino alla frazione di secondo quanto tempo era necessario per installare un faro o un parafango. La gestione dei movimenti e dei tempi spingeva fino al sadismo l'immagine della fabbrica di spilli proposta da Smith, ma Taylor non dubitava del fatto che le sue cavie umane avrebbero accettato passivamente di essere misurate e manipolate.

Tuttavia, l'accettazione passiva di questa schiavitù temporale "routinaria" fu tutt'altro che immediata; David Noble osserva che «i lavoratori fecero ricorso a un ampio repertorio di tecniche per sabotare gli studi sui movimenti e sui tempi, e d'abitudine ignoravano i metodi e le specificità di un processo ogni volta che questi interferivano con i loro interessi, o li intralciavano» (15).

Inoltre, sul lavoro, l'essere «stupido e ignorante» di Smith diventava depresso, e questo ne diminuiva la produttività. Esperimenti come quelli condotti alla General Electric di Hawthorn mostrarono che quasi ogni genere di attenzione rivolta agli operai come esseri umani senzienti migliorava la loro produttività; psicologi industriali come Elton Mayo spinsero quindi i dirigenti a mostrare più interesse verso i loro dipendenti e adattarono al posto di lavoro le pratiche di assistenza psichiatrica. Tuttavia, Mayo e i suoi colleghi non erano ciechi.

Sapevano bene che all'interno di questa gabbia d'acciaio temporale si poteva alleviare la noia, ma non cancellarla.

Gli effetti negativi della routine culminarono nella generazione di Enrico. In un classico studio degli anni cinquanta, "Work and Its Discontents", Daniel Bell cercò di analizzare quest'apoteosi in un altro stabilimento automobilistico, l'officina della General Motors a Willow Run in Michigan. L'alveare di Adam Smith a quel punto aveva assunto proporzioni gigantesche: Willow Run era una struttura lunga oltre un chilometro e larga più di quattrocento metri. Sotto un unico tetto venivano messi assieme tutti i materiali necessari a costruire un'automobile, dall'acciaio non lavorato ai blocchi di vetro e alle pelli conciate, mentre il lavoro veniva coordinato da una disciplinatissima burocrazia di analisti e direttori. Un'organizzazione tanto complessa poteva funzionare solo grazie a regole precise, che Bell definiva «razionalità ingegneristica».

Questa gabbia immensa e ben organizzata operava su tre basi: «la logica della dimensione, la logica del 'tempo metrico' e la logica della gerarchia» (16).

La logica della dimensione era semplice: «più grande» vuol dire «più efficiente». Concentrare tutti gli elementi di produzione in un unico luogo, come per esempio Willow Run, faceva risparmiare energia, permetteva economie sul trasporto dei materiali e univa le officine agli uffici dirigenziali, amministrativi e commerciali.

La logica della gerarchia non era altrettanto semplice. Definendo la gabbia d'acciaio umana, Max Weber aveva affermato che «non richiede una particolare dimostrazione il fatto che la 'disciplina militare' sia invece il modello ideale non soltanto della piantagione antica, ma anche della moderna impresa capitalistica» (17). In aziende come la General Motors degli anni Cinquanta, tuttavia, Bell notò un modello di controllo un po' diverso. La «sovrastruttura che organizza e dirige la produzione [...] allontana ogni possibile lavoro intellettuale dalle officine; tutto viene spostato negli uffici di pianificazione, programmazione e progettazione». Dal punto di vista architettonico, ciò significava allontanare il più possibile i tecnici e i dirigenti dai pulsanti macchinari delle officine. I generali del lavoro perdevano quindi il contatto fisico con le proprie truppe. Il risultato, tuttavia, non faceva altro che rafforzare l'instupidimento da routine per «l'operaio sul fondo della scala, che può occuparsi solo di dettagli ed è separato da ogni decisione o modifica riguardo al prodotto su cui sta lavorando» (18).

A Willow Run, questi inconvenienti continuavano a essere giustificati in base alla logica taylorista del «tempo metrico». Il tempo era calcolato minutamente in ogni punto del grande impianto, in modo che i dirigenti di grado più elevato sapessero con esattezza che cosa doveva fare ogni uomo in un dato momento. Bell fu colpito, per esempio, dal modo in cui la General Motors «divide l'ora in dieci periodi di sei minuti [...] il lavoratore viene pagato in base ai decimi di ora in cui lavora» (19). Questa capillare strutturazione del tempo di lavoro si collegava in azienda anche a calcoli a più vasto raggio. Gli scatti di anzianità erano regolati con precisione sul numero totale di ore in cui un uomo o una donna aveva lavorato per la General Motors; un lavoratore poteva calcolare con esattezza i giorni di vacanza e i permessi per malattia cui aveva diritto.

In termini di promozioni e benefici, queste minute misurazioni del tempo governavano anche i ranghi inferiori dei colletti bianchi, oltre che quelli blu alla catena di montaggio.

Con la generazione di Enrico, tuttavia, i calcoli sul tempo erano diventati qualcosa di diverso da un atto di repressione e dominio messo in pratica dai dirigenti in nome della crescita di qualche gigantesca organizzazione industriale.

Gli intensi negoziati sugli orari preoccupavano sia il sindacato degli United Auto Workers sia la direzione della General Motors, gli iscritti al sindacato prestavano molta attenzione ai numeri di cui si parlava e a volte si scaldavano parecchio.

La gestione del tempo era diventata un campo in cui i lavoratori potevano presentare le proprie richieste, un'area in cui prendere potere.

Questo fu un esito politico che Adam Smith non aveva previsto.

Le tempeste imprenditoriali che Schumpeter sintetizzava nell'immagine della «distruzione creativa» significano che la fabbrica di spilli immaginata da Adam Smith ha fatto bancarotta di continuo lungo tutto l'Ottocento, e che il suo favo razionale è stato un disegno su carta che spesso si è conservato in metallo e pietra solo per pochi anni di fila.

Allo stesso modo, per proteggersi contro questi sconvolgimenti i lavoratori hanno cercato di sottomettere il tempo a una routine, affidando i propri risparmi alle società di mutuo soccorso o pagando mutui su case comprate in cooperativa. Oggi non siamo molto propensi a pensare alla routine come a una "conquista" personale ma, viste le pressioni, le esplosioni e le depressioni del capitalismo industriale, spesso si trattava proprio di una cosa del genere. Questo complicava il significato dell'ingegnerizzazione della routine che apparve nella fabbrica di Highland Park della Ford e trovò una specie di epitome nella Willow Run della General Motors.

Abbiamo già visto come, attraverso quest'attenzione ossessiva alle scadenze abituali, Enrico aveva creato una narrazione positiva per la propria vita. La routine può indebolire, ma anche proteggere; può smontare il lavoro, ma anche comporre una vita.

Ciononostante, la sostanza dei timori di Adam Smith rimase ben presente anche in Daniel Bell, che all'epoca stava ancora cercando di capire come mai i lavoratori non si rivoltassero contro il capitalismo. In un certo senso, Bell aveva già perso una buona parte della sua fede nel

socialismo. Aveva già compreso, per esempio, che i motivi di scontento sul lavoro, anche se sono profondi come lo svuotamento dei suoi contenuti, non spingono uomini e donne alla rivolta: la resistenza alla routine non conduce alla rivoluzione. Ma continuava a essere un fedele socialista, e riteneva che l'enorme fabbrica di Willow Run fosse il teatro di una tragedia.

C'era un filo rosso che univa la Willow Run di Daniel Bell all'Highland Park di Henry Ford e, più indietro ancora, alla spilletteria di Adam Smith. In tutti questi luoghi di lavoro la routine era apparsa come una cosa degradante a livello personale, una fonte di ignoranza; e di un tipo particolare di ignoranza. In questo caso, il presente immediato può anche essere abbastanza chiaro: un lavoratore spinge la stessa leva o manovella un'ora dopo l'altra. Ciò che gli manca è una più ampia visione di un futuro diverso o la conoscenza del modo in cui promuovere cambiamenti. Per dirla diversamente, l'attività meccanica non fornisce affatto l'idea di una narrazione storica più ampia: Marx avrebbe considerato le micronarrazioni presenti nelle vite di lavoratori come Enrico trascurabili nel contesto più ampio della Storia, o le avrebbe ritenute semplici adattamenti alle circostanze.

Questo è il motivo per cui il vecchio dibattito tra Denis Diderot e Adam Smith rimane ben vivo. Diderot non credeva che il lavoro di routine fosse degradante; al contrario, pensava che la routine creasse narrazioni, man mano che le regole e i ritmi del lavoro si evolvevano. E' ironico che questo "boulevardier" e "philosophe", abituale frequentatore dei salotti più licenziosi della Parigi del Settecento, ci sembri oggi un miglior difensore dell'intrinseca dignità della fatica quotidiana rispetto a molti tra quanti hanno parlato in nome del Popolo.

Il più importante erede moderno di Diderot, il sociologo Anthony Giddens, ha cercato di mantenere in vita questa intuizione puntando sul valore fondamentale dell'abitudine sia nelle pratiche sociali sia nella comprensione di sé: noi mettiamo alla prova le nostre alternative solo in rapporto ad abitudini che abbiamo già padroneggiato. Immaginare una vita di impulsi momentanei, di azioni a breve termine, priva di routine sostenibili, una vita senza abitudini, è più o meno come immaginare un'esistenza priva di senso (20).

Oggi, su questo argomento, ci troviamo a un bivio epocale. Buona parte del lavoro rimane all'interno della sfera del fordismo. E' difficile

avere delle statistiche chiare, ma una stima dei lavori moderni descritti nella tabella 1 ci dice che almeno due terzi di essi sono «ripetitivi» in un modo che Adam Smith avrebbe riconosciuto simile a quello della sua fabbrica di spilli. Alla stessa maniera, l'impiego del computer sul posto di lavoro descritto nella tabella 7 implica quasi sempre mansioni abbastanza ripetitive come l'immissione di dati.

Se condividiamo l'idea di Diderot e Giddens, che cioè questo lavoro non sia intrinsecamente degradante, dobbiamo quindi focalizzare l'attenzione sulle condizioni in cui viene compiuto. Dobbiamo insomma cercare di rendere le fabbriche e gli uffici più simili alle immagini di lavoro in comune e in collaborazione rappresentate nelle incisioni dell'Anglée.

Se invece fossimo inclini a vedere la routine come qualcosa di intrinsecamente degradante, dovremmo attaccare la natura stessa del processo lavorativo.

Dovremmo opporci quindi sia alla routine sia al suo progenitore, la mano morta della burocrazia. Potremmo anche essere spinti in buona parte dal desiderio pratico di una maggior prontezza nel rispondere alle richieste del mercato, di una maggiore produttività e di un maggior profitto. Ma si può anche non essere degli avidi capitalisti e in quanto eredi di Adam Smith credere che la gente sia stimolata da esperienze più flessibili, sia al lavoro sia in altre circostanze.

Potremmo credere nelle virtù della spontaneità. E la domanda allora diventerebbe: la flessibilità, con tutti i rischi e le incertezze che implica, può davvero porre rimedio ai mali che combatte? Anche supponendo che la routine abbia un effetto «pacificatorio» sulle personalità, in che modo la flessibilità può produrre esseri umani più «impegnati»?

3.

FLESSIBILITA'

La parola "flexibility" («flessibilità») è entrata nella lingua inglese nel Quattrocento. All'inizio, il suo significato era collegato alla semplice constatazione che i rami di un albero anche se possono essere piegati dal vento, dopo un po' tornano nella posizione di partenza. «Flessibilità» indica appunto sia la capacità dell'albero di resistere, sia quella di tornare alla situazione precedente (cioè, sia la deformazione sia il ripristino della forma). Da un punto di vista ideale, il comportamento umano dovrebbe avere le stesse caratteristiche: sapersi adattare al mutare delle circostanze senza farsi spezzare. Oggi la società sta cercando dei modi per distruggere i mali della routine creando istituzioni più flessibili. La pratica della flessibilità, tuttavia, si concentra soprattutto sulle forze che piegano le persone.

All'inizio dell'era moderna i filosofi paragonavano gli aspetti deformanti della flessibilità al potere sensitivo dell'io. Nel suo "Saggio sull'intelletto umano" Locke scrisse che «l'"io" è quella cosa pensante e consapevole [...] che è sensibile o consapevole di piacere e dolore, capace di felicità o infelicità?».

Hume, nel "Trattato sulla natura umana", asserì: «quando mi addentro più profondamente in ciò che chiamo "me stesso", m'imbatto sempre in una particolare percezione: di caldo o di freddo, di luce o di oscurità, di amore o di odio, di dolore o di piacere» (1). Queste sensazioni nascono da stimoli del mondo esterno, che deformano l'io ora da una parte, ora dall'altra. La teoria dei sentimenti morali di Adam Smith si basava proprio su questi stimoli esterni e mutevoli.

In seguito la riflessione filosofica sulla personalità si impegnò a trovare principi di regolazione interna e recupero che potessero salvare la percezione dell'identità dal puro flusso sensoriale. Nei testi di economia politica posteriori ad Adam Smith, tuttavia, l'enfasi veniva

posta sul cambiamento. Una flessibilità di questo tipo veniva associata alle virtù imprenditoriali; seguendo Smith gli studiosi ottocenteschi di economia politica contrapposero l'agilità dell'imprenditore all'ottusa ripetitività dei lavoratori dell'industria; John Stuart Mill, nei suoi "Principi di economia politica" descrisse i mercati come teatri di una vita tanto pericolosa quanto stimolante, e i commercianti come artisti dell'improvvisazione.

Mentre Adam Smith era un moralista interessato alla simpatia, o empatia, gli studiosi di economia politica che ne seguirono le tracce si concentrarono su un altro valore etico. Per Mill, il comportamento flessibile porta infatti alla libertà personale, e noi siamo ancora disposti a pensare che le cose stiano così: ci immaginiamo che essere aperti al cambiamento, essere flessibili, sia una qualità indispensabile per agire liberamente, in quanto gli esseri umani sono liberi proprio perché sono capaci di cambiare. Nel nostro tempo, tuttavia, la nuova economia politica tradisce questo desiderio di libertà individuale. La rivolta contro la routine burocratica e la ricerca di flessibilità ha prodotto nuove strutture di potere e di controllo, piuttosto che creare le condizioni per la nostra libertà.

Il sistema di potere implicito nelle forme moderne di flessibilità consiste di tre elementi: reinvenzione discontinua delle istituzioni, specializzazione flessibile della produzione e concentrazione di potere senza centralizzazione. I fatti che ricadono in queste categorie ci sono abbastanza familiari, e non sono certo arcani; è invece più difficile enunciare le conseguenze individuali di questo potere flessibile.

"Reinvenzione discontinua delle istituzioni". Oggi i manuali di teoria aziendale e le riviste tendono a descrivere i comportamenti flessibili come se richiedessero il desiderio di cambiamento ma a dire il vero questi cambiamenti sono di tipo particolare e implicano specifiche conseguenze per quanto riguarda la nostra percezione del tempo.

L'antropologo Edmund Leach ha cercato di dividere l'esperienza del cambiamento in due classi. Nella prima, sappiamo che le cose cambiano, ma ci sembra che mantengano una continuità con quello che c'era prima. Nell'altra c'è una rottura dovuta ad atti che hanno alterato irreversibilmente le nostre vite (2).

Prendiamo in considerazione, per esempio, un rito religioso come la comunione.

Quando si riceve l'ostia, ci si unisce all'atto compiuto da qualcun altro duemila anni fa. Se si sostituisce un'ostia di grano scuro a quella bianca, il significato della celebrazione non viene significativamente intaccata; la nuova farina viene così incorporata nel rito. Ma se si insiste affinché le donne sposate abbiano il permesso di officiare la comunione come sacerdoti, si può causare un irreversibile cambiamento nel significato stesso del «sacerdozio», e quindi nel significato della comunione.

Nella sfera del lavoro, i ritmi che Diderot ha descritto nella cartiera o le abitudini ritratte da Anthony Giddens esemplificano la prima classe di cambiamento, quella dotata di continuità. Al contrario, il cambiamento flessibile oggi in voga cerca di reinventare le istituzioni in modo decisivo e irrevocabile, in modo che il presente diventi discontinuo rispetto al passato.

La chiave di volta della moderna pratica di gestione è l'idea che le reti aperte siano più disponibili a reinvenzioni radicali rispetto a gerarchie piramidali come quelle che dominavano l'era fordista. Nella rete, la giunzione tra i nodi è meno rigida, ed è possibile - perlomeno in teoria - eliminare una parte del sistema senza distruggerne altre. Il sistema è frammentato, e questo offre la possibilità di intervenire. E' la sua stessa incoerenza a suggerire le ristrutturazioni.

Le tecniche specifiche per reinventare le istituzioni in questo modo sono state ormai studiate molto a fondo. I dirigenti si servono di software che standardizzano le procedure operative (SIMS), e che permettono anche a un'azienda di grosse dimensioni di sapere che cosa stanno facendo tutte le celle del suo alveare, eliminando quindi rapidamente le unità che duplicano il lavoro di altre o che non concludono molto. Questi stessi schemi software rendono possibile ai contabili e ai pianificatori la quantificazione dei programmi o dei dipendenti che possono essere eliminati in una fusione aziendale. Il "delayering" (la «riduzione di strati») è invece la pratica che consiste nell'affidare a un minor numero di dirigenti il controllo su un maggior numero di dipendenti; la «disaggregazione verticale» affida ai membri di un'isola aziendale l'esecuzione di più compiti differenti.

Il termine più noto per definire queste pratiche è "reengineering", «reingegnerizzazione» o «ristrutturazione», e il loro aspetto più evidente è la riduzione dei posti di lavoro, il downsizing. Le stime sul

numero di lavoratori americani che sono stati sottoposti al downsizing tra il 1980 e il 1995 variano da un minimo di 13 milioni a un massimo di 39 milioni.

Il downsizing ha avuto un rapporto diretto con la crescita della diseguaglianza sociale, visto che solo pochi dei lavoratori di mezza età espulsi dal sistema hanno trovato impieghi sostitutivi a salario equivalente o superiore. Nella moderna Bibbia su questo argomento,

"Re-engineering the Corporation" di Michael Hammer e James Champy, gli autori difendono il reengineering dall'accusa di essere una semplice copertura per i licenziamenti, asserendo che «il downsizing e la ristrutturazione significano solo fare meno cose con meno gente» (3).

Questa dichiarazione viene fatta in nome dell'efficienza, e lo stesso termine reengineering evoca un aumento di efficienza ottenuto creando una decisa frattura con il passato. Ma le implicazioni di tutta la faccenda sono fuorvianti. Le tecniche che fanno capo a questa etichetta spesso producono cambiamenti irreversibili proprio perché il reengineering può essere un procedimento estremamente confuso.

A metà degli anni Novanta, per esempio, era ormai chiaro a molti leader del mercato che solo nelle ben retribuite fantasie dei consulenti una grossa organizzazione può definire un nuovo piano di lavoro, snellirsi con il reengineering e poi lanciarsi in avanti per realizzare il nuovo progetto. Erik Clemons, uno dei consulenti più sobri e concreti che si siano occupati di questo argomento, osservò in un'autocritica che «molti sforzi di reengineering, e forse perfino la maggior parte, falliscono», quasi sempre perché durante il periodo di espulsione di personale molte istituzioni perdono operatività: i piani di lavoro sono scartati e revisionati; i guadagni previsti si rivelano effimeri; l'organizzazione perde una guida (4). I cambiamenti istituzionali, invece di seguire una direzione precisa, puntano in direzioni diverse e spesso in conflitto reciproco: per esempio un'unità operativa che genera profitti viene venduta all'improvviso, e poi qualche anno più tardi alla casa madre tocca tentare di rientrare, partendo da zero, in un mercato in cui, prima di cercare di reinventarsi, sapeva bene come fare soldi. Simili contorsioni hanno spinto i sociologi Scott Lash e John Urry a parlare in termini più generali della flessibilità come della «fine del capitalismo organizzato» (5).

Una frase del genere può sembrare esagerata. Eppure, l'ideologia

dirigenziale presenta la spinta ai cambiamenti istituzionali come un modo certo per raggiungere una maggiore efficienza, piuttosto che come un esperimento dall'esito incerto. Più in dettaglio, il nuovo regime si è opposto ai mali della routine in nome della produttività. E' forse riuscito nel proprio intento?

All'inizio degli anni Novanta l'American Management Association (AMA) e le Wyatt Companies cercarono di rispondere a questa domanda attraverso lo studio approfondito di aziende che si erano impegnate a fondo nel downsizing. L'AMA scoprì che i ripetuti downsizing producono «minori profitti e un calo nella produttività dei lavoratori»; gli studi delle Wyatt scoprirono che «meno della metà delle aziende ha raggiunto i propri obiettivi di riduzione delle spese; meno di un terzo ha aumentato i propri utili», e meno di un quarto ha aumentato la propria produttività (6). Le ragioni di questo fallimento erano in parte autoevidenti: a ogni stretta del downsizing, il morale e la motivazione dei lavoratori cadevano a picco. E i superstiti, più che esultare per il proprio trionfo competitivo rispetto ai colleghi licenziati, aspettavano il successivo colpo d'ascia.

In termini più generali, anche se i calcoli di produttività su larga scala sono enormemente complessi, oggi abbiamo come minimo dei buoni argomenti per dubitare che il presente sia più produttivo del recente passato. Consideriamo, per esempio, un indice specifico di crescita, il prodotto interno lordo. In base a questo indicatore, la crescita era molto più rapida al tempo dei dinosauri burocratici, mentre oggi i tassi di crescita di tutte le grandi società industriali sono calati (si veda la tabella 3). In alcuni paesi c'è stato un significativo sviluppo del settore manifatturiero grazie ai progressi tecnologici, ma inserendo nel conto tutte le forme di lavoro (sia i colletti bianchi sia quelli blu), la produttività in complesso ha rallentato la propria crescita, in termini sia di produzione dei singoli lavoratori, sia di ore lavorative. Alcuni economisti hanno perfino sostenuto che se ai calcoli venissero sommati tutti i costi dell'informatizzazione del lavoro apparirebbe chiaro che in realtà la produttività è calata (7).

L'inefficienza o la disorganizzazione tuttavia non significano che l'idea di praticare cambiamenti improvvisi e decisi sia priva di significato. Queste riorganizzazioni istituzionali indicano che i cambiamenti sono veri, e - come sappiamo fin troppo bene - le

quotazioni azionarie delle aziende che si sottopongono al processo spesso salgono automaticamente, come se "qualunque" cambiamento fosse preferibile alla continuità. Nei moderni mercati azionari, il dissesto delle aziende è diventata una fonte di guadagno. Magari non sarà giustificabile in termini di produttività, ma i profitti a breve termine che ne ricavano gli azionisti forniscono un forte incentivo a tutte le pratiche caotiche che si nascondono dietro un termine apparentemente rassicurante come reengineering. Iniziative perfettamente produttive vengono chiuse o abbandonate, e dipendenti di buon livello vengono lasciati allo sbando piuttosto che compensati, semplicemente perché l'azienda madre deve dimostrare al mercato di essere capace di trasformarsi.

Ma a spingere il capitalismo moderno verso cambiamenti decisivi e irreversibili, per quanto disorganizzati o improduttivi possano essere, sono motivazioni più profonde. E queste si ricollegano al carattere volubile della domanda dei consumatori, che produce un'altra caratteristica distintiva dei regimi flessibili, la specializzazione flessibile della produzione.

"Specializzazione flessibile della produzione". Per dirla con parole semplici, la specializzazione flessibile cerca di far arrivare sul mercato prodotti più variati e più in fretta. In "The Second Industrial Divide", gli economisti Michael Piore e Charles Sabel descrivono il funzionamento della specializzazione flessibile nei rapporti tra le piccole aziende dell'Italia settentrionale, specializzazione che ha reso queste imprese capaci di rispondere rapidamente ai cambiamenti della domanda. Le aziende collaborano e competono allo stesso tempo, alla ricerca di nicchie di mercato che ognuna di loro occupa per un breve periodo piuttosto che in modo permanente, adattandosi alla breve vita produttiva tipica degli abiti, dei tessuti o delle componenti meccaniche. Aiutando queste aziende a innovare assieme piuttosto che a lanciarsi in scontri all'ultimo sangue, il governo italiano gioca un ruolo positivo in questo quadro. Piore e Sabel definiscono il sistema da loro studiato «una strategia di innovazione permanente: ci si adatta ai cambiamenti costanti, piuttosto che cercare di controllarli» (8).

La specializzazione flessibile è l'antitesi del sistema di produzione incarnato nel fordismo. Più in dettaglio, nella costruzione delle automobili e dei camion la vecchia catena di montaggio chilometrica

descritta da Daniel Bell è stata oggi sostituita da isole di produzione specializzata. Deborah Morales che ha studiato diversi tra questi impianti flessibili nell'industria automobilistica, mette in risalto il ruolo importante che l'innovazione, in risposta alle richieste del mercato, gioca nel cambiamento delle mansioni settimanali e talvolta giornaliere richieste agli operai (9).

Gli ingredienti necessari alla specializzazione flessibile ci sono già familiari. La specializzazione flessibile si accoppia bene all'alta tecnologia: grazie al computer, oggi è facile riprogrammare e configurare i macchinari industriali. Anche la velocità delle comunicazioni moderne ha favorito la specializzazione flessibile, rendendo istantaneamente disponibili per un'azienda i dati del mercato globale. Inoltre, questa forma di produzione richiede che vengano prese decisioni rapide, e quindi si adatta bene ai piccoli gruppi di lavoro; in una grande piramide burocratica, al contrario, prendere le decisioni è un compito che può richiedere molto tempo, man mano che la carta si accumula nel quartier generale in attesa di approvazione. L'ingrediente più caratteristico in questo nuovo processo produttivo è la disponibilità a lasciare che le mutevoli richieste del mondo esterno determinino la struttura aziendale interna. Tutti questi tratti di responsività esigono l'accettazione di cambiamenti decisivi e radicali.

Può sembrare strano - almeno a lettori americani - che l'Italia rappresenti un esempio d'avanguardia nel campo dell'innovazione produttiva. Anche se gli americani e gli europei hanno imparato molto dalle tecniche giapponesi di specializzazione flessibile, la retorica delle aziende americane spesso dà per scontato che l'economia degli Stati Uniti sia nel complesso più flessibile delle altre, grazie alla maggior libertà da interferenze governative rispetto all'Europa e al Giappone, alla minore importanza dei rapporti personali e dei sindacati, e a una diffusa disponibilità a tollerare drastici cambiamenti economici (si veda la tabella 10).

Questo pregiudizio americano si fonda sul presupposto implicito che il regime flessibile valga non solo sul piano economico ma anche su quello politico. I problemi della flessibilità coinvolgono tutta la politica economica, e in America e in parte dell'Europa vengono oggi affrontati in modo contrastante. Ci sono limiti al numero di persone che devono essere costrette a diventare flessibili? E' possibile che il governo

fornisca ai cittadini qualcosa di simile alla resistenza elastica di un albero, in modo che gli individui non si spezzino sotto la forza dei cambiamenti?

Il banchiere francese Michel Albert schematizza il contrasto tra le due possibili risposte classificando le economie delle nazioni più avanzate secondo un modello «renano» e un modello «angloamericano». Il primo esiste da quasi un secolo in Francia, Germania e Olanda: al suo interno i sindacati e le aziende si dividono il potere mentre l'apparato assistenziale dello stato fornisce una rete di sicurezza relativamente fitta nel campo delle pensioni, dell'educazione e della sanità. Questo modello renano è stato applicato anche in Italia, Giappone, Scandinavia e Israele.

L'altro modello, quello «angloamericano», si riferisce alle condizioni attuali della Gran Bretagna e dell'America, piuttosto che alla loro storia passata. E lascia più spazio al capitalismo del libero mercato.

Mentre il modello renano mette in risalto certi obblighi delle istituzioni economiche nei confronti della politica della nazione, il modello angloamericano insiste sulla subordinazione della burocrazia statale nei confronti dell'economia, ed è quindi propenso ad allentare la rete di sicurezza fornita dall'ambito pubblico (10).

In termini di mercato il modello renano può operare con la stessa flessibilità e decisione di quello angloamericano. Il Nord Italia, per esempio, è decisamente «renano» nella sua mescolanza di intervento pubblico e libera impresa, ed è anche flessibile nella sua risposta rapida e adeguata alle mutevoli richieste del mercato. In alcuni tipi di produzione a elevata tecnologia, la fitta rete renana di rapporti mutevoli può anzi essere più sensibile alle richieste dei consumatori rispetto alla forma neoliberista impegnata in incerte battaglie contro le «interferenze» governative e tutta intenta ad annichilire i propri concorrenti. Quello che segna la vera differenza tra i due regimi è il rapporto tra il mercato e lo stato.

I regimi renani tendono a porre un freno ai cambiamenti quando i loro cittadini più svantaggiati si trovano in difficoltà mentre il regime angloamericano è più propenso a cambiare l'organizzazione e le pratiche del lavoro, anche se i deboli ne potrebbero risentire. Il modello renano è in un certo senso fiducioso nei confronti della burocrazia governativa, mentre quello angloamericano opera sul presupposto che

l'intervento pubblico sia colpevole fino a prova contraria. Ruud Lubbers, ex primo ministro olandese, ha in effetti sostenuto che la fiducia dei suoi cittadini nel governo ha reso possibili dolorose ristrutturazioni economiche che non sarebbero state accettate in un contesto più conflittuale (11).

Quindi, al modello angloamericano viene spesso applicata l'etichetta di «neoliberismo» (intendendo il termine «liberismo» nel senso etimologico di «libertà dalla regolamentazione»); al modello renano viene invece applicata quella di «capitalismo di stato».

Questi regimi hanno difetti diversi. Il regime angloamericano ha prodotto una ridotta disoccupazione, ma una crescente disuguaglianza salariale. I puri dati sull'attuale squilibrio nella distribuzione della ricchezza nel regime angloamericano lasciano a bocca aperta.

L'economista Simon Head ha calcolato che per l'80 per cento più basso della forza lavoro americana, tenuto conto dell'inflazione, i salari medi settimanali si sono ridotti del 18 per cento tra il 1973 e il 1995, mentre gli stipendi dell'élite aziendale sono saliti del 19 per cento se calcolati al netto delle tasse, e del 66 per cento se analizzati dopo che i commercialisti hanno esercitato le loro magie (12). Un altro economista, Paul Krugman, sostiene che i redditi reali della fascia dell'1 per cento superiore dei dipendenti americani sono più che raddoppiati nel decennio 1979-1989, a fronte di un tasso molto inferiore di accumulazione di ricchezza nei decenni precedenti (13). In Inghilterra, l'«Economist» ha recentemente calcolato che il 20 per cento superiore della forza lavoro guadagna sette volte di più del 20 per cento inferiore, mentre vent'anni fa il rapporto era solo di quattro a uno (14). Un ministro americano del lavoro ne ha quindi dedotto che «ci stiamo avviando a diventare una società a due strati composta di pochi vincitori e di molti perdenti che restano indietro», visione condivisa dal presidente della Federal Reserve, che di recente ha dichiarato che le ineguaglianze di reddito potrebbero diventare «una grande minaccia per la nostra società» (15).

Nei regimi renani, se l'ineguaglianza salariale non è cresciuta molto nell'ultima generazione, in compenso la disoccupazione è diventata un flagello.

Nel corso di tre anni, tra il 1993 e il 1996, l'economia americana ha generato quasi 8,6 milioni di posti di lavoro, e a partire dal 1992

anche il mercato del lavoro inglese ha cominciato a fiorire, mentre nell'ultimo decennio quasi tutti gli altri mercati del lavoro europei e quello giapponese hanno ristagnato (si veda la tabella 2) (16).

La descrizione di queste differenze mette in risalto un fatto molto semplice. Il modo in cui agisce la produzione flessibile dipende dal modo in cui una società definisce il bene comune. Il sistema angloamericano ha pochi vincoli politici sulla distribuzione diseguale delle ricchezze, ma piena occupazione, mentre le reti assistenziali degli stati «renani», più sensibili nei confronti dei lavoratori medi, trovano difficoltà a creare posti di lavoro. Il male che si tollera dipende dal bene che si desidera. E' per questa ragione che il termine «regime» risulta utile, suggerendo i rapporti di potere al cui interno ai mercati e alla produzione è consentito operare.

"Concentrazione senza centralizzazione". Un regime flessibile ha anche una terza caratteristica. I cambiamenti di cui si serve nei collegamenti, nei mercati e nella produzione permettono quello che sembra un ossimoro, la concentrazione del potere senza una sua centralizzazione.

Uno degli argomenti che vengono portati a sostegno della nuova organizzazione del lavoro afferma che essa decentralizza il potere, cioè fornisce a chi si trova nei ranghi più bassi delle organizzazioni un maggior controllo sulle proprie attività. Ma di sicuro questa pretesa è falsa, nei termini delle tecniche impiegate per fare a pezzi i vecchi mostri burocratici. I nuovi sistemi informativi forniscono un'immagine completa dell'organizzazione ai dirigenti di grado più alto, secondo modalità che lasciano poco spazio per nascondersi agli individui che si trovano in qualunque punto della rete; le SIMS sostituiscono i negoziati che potrebbero proteggere gli individui che trattano solo con i loro immediati superiori. Allo stesso modo, la disaggregazione verticale e "la riduzione degli strati" non sono affatto procedure decentralizzanti.

Nell'arcipelago del potere flessibile esiste anche un continente; e sul continente qualcuno, per esempio, può decidere che le «Barbados» possono svolgere anche i lavori che una volta venivano fatti a «Trinidad» e in «Guadalupa»; mentre è raro che le «Barbados» decidano da sé di fare più lavoro rispetto a quello che avevano in precedenza.

Che i dirigenti sovraccarichino piccoli gruppi di lavoro con

compiti diversi è una costante delle riorganizzazioni aziendali, e rappresenta una spinta in direzione opposta rispetto alla sempre crescente suddivisione dei compiti immaginata da Adam Smith per la fabbrica di spilli. Fare esperimenti del genere con decine o centinaia di migliaia di dipendenti richiede un enorme potere di comando. Alle regole economiche della diseguaglianza il nuovo ordine aggiunge quindi nuove forme di ineguaglianza di potere e di arbitrio all'interno dell'organizzazione.

In termini di specializzazione flessibile, prendiamo in esame i computer che compriamo di solito: questi sono un mosaico di parti e montaggi parziali fatti un po' in tutto il mondo, tanto che la marca con cui vengono venduti contrassegna al massimo il montaggio definitivo dell'insieme. La loro produzione viene realizzata in un mercato globale del lavoro e crea una pratica produttiva chiamata «svuotamento», visto che la marca diventa un segno vuoto. Nel suo classico studio "Lean and Mean", Bennett Harrison ci fa vedere appunto in che modo il potere gerarchico rimane saldamente al proprio posto in questo genere di produzioni; la grande azienda tiene nella propria stretta il mutevole corpo di ballo costituito dalle aziende dipendenti, scaricando sui partner più deboli (che ne subiscono gli effetti con più forza) le flessioni del ciclo economico o il fiasco di qualche prodotto. Le isole del lavoro circondano un continente di potere.

Harrison definisce questa rete di relazioni diseguali e instabili «concentrazione senza centralizzazione». Una simile situazione ha un ruolo complementare rispetto al potere indispensabile a riorganizzare un'azienda dalla testa ai piedi, trasformandola in frammenti e nodi di una rete. Il controllo può infatti essere esercitato fissando per un'ampia varietà di gruppi appartenenti all'organizzazione degli obiettivi di produzione o di profitto che i singoli sono poi liberi di raggiungere nel modo preferito. Questa libertà è tuttavia apparente. E' raro che le organizzazioni flessibili fissino obiettivi facilmente raggiungibili; di solito alle unità viene richiesto di produrre o guadagnare molto più di quanto rientri con sicurezza nelle loro possibilità. Ma la situazione reale della domanda e dell'offerta solo raramente è in sintonia con questi obiettivi; lo sforzo consiste nello spingere sempre di più queste unità senza preoccuparsi della situazione contingente, e questa spinta proviene dai livelli dirigenziali più alti della struttura (17).

Un altro modo per comprendere il sistema di potere descritto da Harrison consiste nel dire che la messa in discussione del vecchio ordine burocratico non ha significato una "riduzione" della struttura istituzionale. La struttura rimane intatta nelle forze che spingono gli individui o le unità verso determinati scopi; quella che viene lasciata libera è solo la scelta dei modi per raggiungere gli obiettivi, ed è raro che i vertici dell'organizzazione flessibile forniscano indicazioni utili in proposito. I vertici, infatti, si trovano in una posizione più adatta a controllare se le richieste sono state soddisfatte, che a inventare il sistema con cui questo può accadere. La «concentrazione senza centralizzazione» è un modo per trasmettere gli ordini in una struttura che non ha più la semplicità di una piramide. La struttura aziendale, insomma, è diventata più complicata, non più semplice. E questo è il motivo per cui lo stesso termine «deburocratizzazione» è fuorviante oltre che inelegante. Nelle organizzazioni moderne che praticano la concentrazione senza centralizzazione, il controllo dall'alto non solo è saldo, ma è anche privo di un volto.

Un modo per capire come i tre elementi del regime flessibile si combinino assieme è rappresentato dall'organizzazione del tempo sul posto di lavoro. Le aziende di oggi stanno infatti sperimentando diverse suddivisioni cronologiche chiamate «tempo flessibile». Invece di turni fissi che rimangono immutati da un mese all'altro, la giornata lavorativa è formata da un mosaico di persone che lavorano secondo tempi diversi e più individualizzati, come nell'ufficio di Jeannette. Questo mosaico di tempo lavorativo sembra molto lontano dalla monotona organizzazione del lavoro nella fabbrica di spilli; in effetti, sembra una liberazione dei tempi, un vero beneficio prodotto dalla lotta delle moderne aziende contro la routine standardizzata. La realtà è però piuttosto diversa.

Il tempo flessibile è nato in seguito al nuovo ruolo assunto dalle donne nel mondo del lavoro. Le donne povere come Flavia hanno sempre lavorato in percentuale maggiore rispetto alle donne borghesi.

Nell'ultima generazione, come abbiamo notato, un numero significativo di donne della classe media ha però fatto il proprio ingresso nel mercato del lavoro americano, europeo e giapponese, e ha continuato a farne parte anche dopo aver avuto dei figli, aggiungendosi a quelle che erano già impiegate nei lavori d'ufficio di rango inferiore e in quelli manuali.

Nel 1960, circa il 30 per cento delle donne americane appartenevano alla forza lavoro retribuita, e il 70 per cento no; nel 1990 queste percentuali erano diventate rispettivamente quasi il 60 e il 30 per cento.

Nelle economie sviluppate, alla stessa data, quasi il 50 per cento della forza lavoro nei settori tecnici e professionali era ormai composta di donne, in maggioranza come dipendenti a tempo pieno (18). Questa crescita è stata dettata dalla necessità, oltre che dalle preferenze personali: oggi un tenore di vita borghese richiede di solito che in famiglia arrivino due stipendi. Queste lavoratrici, tuttavia, avevano bisogno di orari di lavoro più flessibili; in tutte le classi sociali, molte di loro lavorano a tempo parziale ma rimangono madri a tempo pieno (si veda la tabella 5).

L'ingresso nella forza lavoro di altre donne della classe media ha quindi dato una grande spinta a rendere più flessibile l'articolazione temporale non solo nel part-time, ma anche nel tempo pieno. Oggi poi questi cambiamenti hanno ormai attraversato il confine di genere, e quindi anche gli uomini hanno orari di lavoro più elastici, che si concretizzano in diversi modi. Il più semplice, usato in un modo o nell'altro da circa il 70 per cento delle aziende americane, permette a un lavoratore di svolgere una settimana completa di lavoro scegliendo gli orari in cui trovarsi in fabbrica o in ufficio. All'estremo opposto, il 20 per cento delle compagnie permette orari «compressi», in cui per esempio una settimana di lavoro viene svolta in quattro giorni.

L'opzione del lavoro a casa è oggi possibile nel 16 per cento delle aziende, soprattutto nel settore dei servizi, delle vendite e del lavoro tecnico, e la cosa in larga parte è stata resa possibile dallo sviluppo delle reti interne di comunicazione. Negli Stati Uniti, sia gli uomini sia le donne appartenenti alla borghesia bianca hanno un maggior accesso agli orari flessibili rispetto a chi lavora in fabbrica o è di origine ispanoamericana. Il tempo flessibile è un privilegio del momento; il lavoro serale o notturno continua a essere affidato alle classi meno privilegiate (si veda la tabella 6).

Questo dato mette in risalto uno dei modi in cui il tempo flessibile, anche se sembra promettere una maggiore libertà rispetto a quella di un lavoratore inchiodato alla routine della spilletteria di Smith, fa invece parte di un nuovo sistema di controllo. Il tempo flessibile non

è come un calendario delle vacanze, in cui i lavoratori sanno che cosa aspettarsi; e non è nemmeno paragonabile al puro totale settimanale di ore lavorative che un'azienda può fissare per i propri dipendenti di rango inferiore. La scansione flessibile del tempo, sostiene l'analista del management Lotte Bailyn, assomiglia più a un favore accordato agli impiegati preferiti che a un diritto dei lavoratori; è un beneficio diviso in modo ineguale e rigidamente razionato. Questa è al momento la situazione americana, ma anche altri paesi si stanno orientando verso pratiche del genere (19).

Il tempo flessibile è quindi un modo per compensare i dipendenti, sottoponendoli tuttavia a un controllo più serrato da parte dell'azienda.

Si prenda per esempio il grado massimo di flessibilità, il lavoro a domicilio. Questa concessione crea una grande ansietà nei datori di lavoro, che temono di perdere il controllo sui dipendenti lontani e sospettano che chi rimane a casa abusi della propria libertà (20). Di conseguenza, è stata inventata una serie di meccanismi per controllare ciò che fa effettivamente chi si trova lontano dall'ufficio. Ai lavoratori può essere richiesto di telefonare regolarmente in ditta, oppure possono essere utilizzati dei controlli su reti interne per sorvegliare chi si trova a distanza; spesso i supervisori controllano la posta elettronica. Poche delle organizzazioni che ricorrono al tempo flessibile propongono ai propri lavoratori qualcosa del tipo «ecco un lavoro; fallo come ti pare, basta che tu lo faccia», sul modello del "Tagwerk". Un lavoratore, oggi, può decidere dove svolgere il proprio lavoro, ma non ottiene un maggiore controllo sul processo lavorativo stesso. Anzi, ormai molti studi suggeriscono che in effetti il controllo sul lavoro è spesso maggiore per chi si trova lontano dall'ufficio piuttosto che per chi lavora al suo interno (21).

I lavoratori sostituiscono quindi una forma di sottomissione al potere - quella faccia a faccia - con un'altra, questa volta mediata dall'informatica. Questo è ciò che è successo per esempio a Jeannette quando è tornata sulla Costa orientale per passare a un'azienda più flessibile. Il controllo parcellare del tempo si fa sempre più fitto, anche quando il tempo sembra «deregolato» a confronto dell'inferno della fabbrica di spilli di Adam Smith o del fordismo. La «logica metrica» del tempo di cui parlava Daniel Bell si è trasferita dal cronometro allo schermo del computer. Il lavoro viene fisicamente decentrato, ma il

controllo sul lavoratore è più diretto. Il lavoro a casa è solo una nuova isola nell'arcipelago del nuovo regime.

Queste quindi sono le forze che spingono la gente al cambiamento: la reinvenzione della burocrazia, la specializzazione flessibile della produzione, la concentrazione senza centralizzazione.

Nella rivolta contro la routine, la nuova libertà mostra un volto ingannevole. Per le aziende e per gli individui, il tempo, svincolato dalla gabbia d'acciaio che una volta lo rinchiudeva, è stato sottoposto a nuovi controlli verticali e a una nuova vigilanza. Il tempo della flessibilità è il tempo di un nuovo potere. La flessibilità conduce al disordine, ma non alla libertà dai vincoli.

La flessibilità illuministica immaginata da Adam Smith avrebbe dovuto arricchire la gente dal punto di vista etico, oltre che da quello materiale; il suo individuo flessibile è capace di improvvisi scoppi di simpatia nei confronti degli altri. Tra quelli che esercitano il potere nel complicato regime moderno appare invece una struttura caratteriale molto diversa: sono creature libere, ma di una libertà amorale.

Negli ultimi anni non ho mai mancato di partecipare a un raduno invernale di protagonisti del mondo politico e dell'economia che si tiene in Svizzera, in montagna, nella località turistica di Davos. Il villaggio si raggiunge attraverso una stretta strada che si snoda in mezzo alle Alpi, e si concentra attorno a una strada principale fiancheggiata da alberghi, negozi e chalet per sciatori. Thomas Mann ambientò qui "La montagna incantata", in un grande albergo che un tempo serviva da ricovero per i pazienti afflitti da tubercolosi. Durante la settimana in cui si svolge il Forum economico mondiale, Davos è un centro di potere piuttosto che di salute.

Lungo la strada principale un serpentone di limousine si snoda di fronte al centro conferenze, presidiato da guardie, cani poliziotto e metal detector.

Ognuno dei duemila partecipanti ha bisogno di un lasciapassare elettronico di sicurezza per entrare nel centro, e il congegno fa qualcosa di più che tenere lontani i vagabondi. Il suo codice elettronico consente al portatore di leggere e spedire messaggi su un elaborato sistema informatico, permettendo di organizzare incontri e stringere accordi: spesso nei saloni dei bar, sulle piste da sci o alle splendide cene in cui la disposizione degli ospiti a tavola viene di frequente sconvolta dalla

pressione degli affari.

Davos è un luogo deputato al dialogo economico mondiale, e il centro conferenze è sempre pieno di ex comunisti che cantano le lodi del libero commercio e del consumo. La lingua franca è l'inglese, parlato molto bene da quasi tutti i presenti; cosa che segnala il ruolo dominante dell'America nel nuovo capitalismo. Per certi versi il Forum economico mondiale è più una corte che una conferenza. I suoi monarchi sono i capi delle grandi banche o delle multinazionali, e sono molto bravi ad ascoltare. I cortigiani parlano molto e a bassa voce, chiedendo prestiti o proponendo vendite. Agli uomini d'affari (che per la maggior parte sono esseri umani di sesso maschile) Davos costa un sacco di soldi, e i presenti sono solo pezzi grossi. Ciononostante, l'atmosfera cortigiana è attraversata da una leggera sensazione di paura, il timore di «restare fuori dal giro» perfino in questa Versailles innevata.

A continuare a farmi tornare a Davos in veste di osservatore è stata una specie di amarezza di famiglia. I miei parenti erano quasi tutti impegnati nella sinistra americana. Mio padre e mio zio hanno combattuto nella Guerra civile spagnola, all'inizio contro i fascisti, ma poi anche contro i comunisti. Ma in generale, la disillusione dopo la lotta è una costante di tutta la storia della sinistra americana. Anche la mia generazione ha dovuto dire addio alle speranze che ci avevano illuso nel 1968, quando la rivoluzione sembrava dietro l'angolo; molti di noi hanno finito per gravitare, con disagio, in quella nebulosa zona a sinistra del centro in cui le belle parole contano più dei fatti.

E qui, sulle piste da sci della Svizzera, in abbigliamento sportivo, ci sono i vincitori. Ho imparato dalle mie esperienze precedenti che sarebbe fatale trattarli semplicemente come perfide creature. Mentre i miei simili si sono abituati a crogiolarsi in una specie di passiva diffidenza nei confronti dell'esistente, la corte di Davos è satura di energia. E' l'esempio dei grandi cambiamenti che hanno contrassegnato il nostro tempo: nuove tecnologie, attacco alle burocrazie rigide, economie transnazionali. Poche delle persone che ho incontrato a Davos sono nate tanto ricche o potenti quanto lo sono ora. Questo è il regno di chi si è fatto da sé, e molti di questi trionfi sono dovuti alla pratica della flessibilità.

Il rappresentante più noto dell'Uomo di Davos è senz'altro Bill

Gates, l'onnipresente capo della Microsoft. Di recente, come fanno tutti i principali oratori, Bill Gates si è presentato all'incontro apparendo sia di persona sia su schermo gigante. Mentre la sua testa gigante parlava, nella sala si potevano sentire borbottare molti tecnici convinti che la qualità dei prodotti Microsoft sia mediocre. Ma per molti dirigenti Bill Gates è una figura eroica, e non solo perché ha costruito quasi dal nulla un enorme sistema imprenditoriale. Bill Gates è l'epitome del magnate flessibile, come si è visto di recente quando ha scoperto di non aver previsto le possibilità di Internet. A quel punto ha reindirizzato in un attimo le sue immense risorse operative, spostando il nucleo della sua politica aziendale per seguire le nuove opportunità del mercato.

Da bambino possedevo una collana di libri chiamata "Little Lenin Library" («Piccola biblioteca Lenin»), che descriveva con l'aiuto di disegni la personalità dei capitalisti che si erano fatti da sé.

Un'immagine particolarmente raccapricciante era quella che mostrava l'anziano John D. Rockefeller nelle vesti di un elefante che schiacciava sotto le sue enormi zampe degli impotenti operai, mentre la sua proboscide serpentina afferrava locomotive e trivelle petrolifere.

L'Uomo di Davos può anche essere avido e privo di scrupoli, ma queste qualità animalesche da sole non esauriscono i tratti caratteriali degli imperatori della tecnologia, dei "venture capitalists" e degli esperti in reengineering che si radunano qui.

Bill Gates, per esempio, non sembra affatto ossessionato dalla durata delle cose. I suoi prodotti appaiono e scompaiono con la stessa rapidità, mentre Rockefeller voleva conservare pozzi petroliferi, palazzi, macchine e ferrovie il più a lungo possibile. La mancanza di attaccamento a lungo termine sembra caratteristico dell'atteggiamento di Bill Gates nei confronti del lavoro: anche in quell'occasione difese il «posizionamento» all'interno di una rete di possibilità piuttosto che la paralisi nell'esecuzione di un lavoro particolare.

A detta di tutti, Gates è un concorrente spietato, e la sua avidità è ben nota (ha impiegato solo una minuscola frazione dei suoi miliardi di dollari a scopi benefici o di utilità pubblica). Ma la sua adattabilità si vede bene dalla facilità con cui distrugge ciò che ha creato, in risposta alle richieste del momento: Bill Gates è capace, se non di regalare le cose, perlomeno di abbandonarle.

Questa mancanza di attaccamento temporale è collegata a un

secondo tratto caratteriale generato dalla flessibilità, la tolleranza nei confronti della frammentazione. Nella sua conferenza dell'anno scorso, Bill Gates offrì un consiglio particolare, avvertendo i presenti che la crescita delle imprese tecnologiche è una faccenda confusa, caratterizzata da molti esperimenti, vicoli ciechi e contraddizioni. Altri tecnici americani sostennero la stessa cosa di fronte ai loro colleghi renano-europei che, apparentemente bloccati nei vecchi schemi formali, vogliono individuare una «politica tecnologica» coerente per le loro aziende o per i loro paesi. La crescita, dissero gli americani, non si realizza in questo modo ordinato e soggetto a pianificazione burocratica.

Forse è solo la necessità economica a spingere oggi i capitalisti a seguire allo stesso tempo molte possibili strade. Queste realtà pratiche richiedono tuttavia una particolare forza di carattere, tipica di una persona abbastanza sicura di sé da trovarsi a proprio agio nel disordine e che prospera mentre tutto viene rimescolato. Come abbiamo visto, Rico ha ricavato sofferenze emotive dallo spiazzamento sociale che ha fatto seguito al suo successo; i veri vincitori invece non soffrono per la frammentazione.

Al contrario, lavorare su molti fronti contemporaneamente li stimola, ed è parte dell'energia del cambiamento irreversibile.

La capacità di abbandonare il proprio passato e la fiducia in se stessi necessaria ad accettare la frammentazione: questi sono due tratti di carattere evidenti negli individui di Davos che nel nuovo capitalismo si sentono a casa propria. Sono tratti che incoraggiano la spontaneità, ma qui, sulla montagna, una spontaneità del genere è nel migliore dei casi neutra dal punto di vista etico. Gli stessi tratti di personalità che inducono alla spontaneità si rivelano più autodistruttivi per chi lavora ai livelli inferiori del nuovo regime. Il potere flessibile corrode la personalità dei dipendenti «normali», che cercano di obbedire alle sue regole. O perlomeno questo è quello che io ho notato, scendendo da questa montagna incantata e tornando a Boston.

ILLEGGIBILITA'

Un anno dopo il mio incontro con Rico tornai nella panetteria di Boston dove venticinque anni prima, facendo le mie ricerche per "The Hidden Injuries of Class", avevo intervistato un gruppo di fornai.

All'epoca ero andato a fare domande sulla loro percezione delle classi sociali in America. E, come quasi tutti gli americani, mi avevano risposto dicendo che appartenevano alla classe media; apparentemente, l'idea di classe sociale significava poco per loro. Da Tocqueville in poi, gli europei sono stati inclini a prendere questa apparenza per realtà; alcuni ne hanno dedotto che quella americana è in effetti una società senza classi, perlomeno nel modo di comportarsi e nelle idee, e una democrazia di consumatori. Altri, come Simone de Beauvoir, hanno sostenuto che siamo irrimediabilmente disorientati di fronte alle vere differenze.

Le persone che ho intervistato un quarto di secolo fa erano tutt'altro che cieche; manifestavano invece un modo abbastanza chiaro di fare i conti con la classe sociale, anche se non secondo criteri europei.

Per loro, la classe era qualcosa che coinvolgeva in maniera molto più personale l'io e le circostanze. I diversi gruppi di persone, in questo modo, possono essere separati da linee molto nette; i clienti dei fast food americani, per esempio, trattano gli inservienti con una rudezza e indifferenza che in un pub inglese o in un caffè francese costituirebbe un insulto. Sembra che per loro chi appartiene alla massa non possa essere preso in considerazione come essere umano, e così ciò che conta è "quanto" la gente emerge dalla massa. L'ossessione americana per l'individualismo esprime in questi termini un bisogno di status: la gente vuole essere rispettata per se stessa. La classe in America tende a essere interpretata come una faccenda che riguarda le singole persone. E così, quando l'80 per cento dei fornai intervistati dice di «appartenere alla

classe media», la vera domanda a cui rispondono non riguarda il livello di ricchezza o potere, ma la stima che hanno di se stessi. E la risposta è: «io sono a posto».

Le misurazioni oggettive della posizione sociale elaborate dagli europei dal punto di vista economico e in termini di classe vengono spesso tradotte dagli americani in termini di razza e origine etnica.

Quando li intervistai per la prima volta, anche se la panetteria aveva un nome italiano e produceva pane italiano i fornai di Boston erano quasi tutti greci, figli di fornai che avevano lavorato per la stessa ditta. Per questi grecoamericani, «nero» era sinonimo di «povero», e «povero», attraverso l'alchimia che traduceva una posizione sociale oggettiva in un tratto personale di carattere, diventava un termine affine a «degradato».

Al tempo, le persone che intervistavo si arrabbiavano molto perché l'élite - cioè dottori, avvocati, professori e altri bianchi privilegiati - si preoccupava di più per questi neri, ritenuti pigri e passivi, piuttosto che per gli sforzi degli americani a metà strada, che lavoravano duro ed erano svegli e indipendenti. L'odio razziale quindi tradiva una specie di coscienza di classe.

L'origine greca dei fornai li aiutava anche a valutare il loro posto (relativamente basso) sulla scala sociale. I greci davano molta importanza al fatto che i gestori della panetteria fossero italiani. Molti italiani di Boston erano poveri quanto gli appartenenti ad altri gruppi etnici, ma nelle altre comunità di immigrati era un luogo comune ritenere che gli italiani che se la passavano bene fossero stati aiutati dalla mafia. I fornai si preoccupavano anche della mobilità sociale verso l'alto nei loro stessi ranghi; temevano che i loro figli avrebbero perso le radici greche e sarebbero diventati più americani.

E i fornai erano sicuri che i bianchi anglosassoni protestanti di Boston guardassero dall'alto in basso gli immigrati come loro: un'idea forse non troppo lontana dal vero.

Il tradizionale approccio marxista alla coscienza di classe si basa sul processo lavorativo, e in particolare sul modo in cui i lavoratori si mettono in relazione gli uni con gli altri attraverso il proprio lavoro. La panetteria legava assieme i lavoratori e li rendeva consapevoli di sé.

Lavorare il pane era un esercizio simile a un balletto che richiedeva anni di addestramento per essere compiuto bene, e in questo

la panetteria era più simile alla cartiera di Diderot che alla fabbrica di spilli di Adam Smith. Ma anche così, il locale era rumoroso; nelle stanze surriscaldate l'odore del lievito si mescolava a quello del sudore umano; le mani dei fornai erano costantemente immerse nella farina e nell'acqua; gli uomini usavano il naso, oltre che gli occhi, per decidere quando il prodotto era pronto. Erano orgogliosi del loro mestiere, ma dicevano di non amare il loro lavoro, e io ci credevo. Spesso i forni li scottavano; il primitivo meccanismo per battere l'impasto spaccava le braccia; e il lavoro era notturno, il che significava che questi uomini, la cui vita ruotava intorno alla famiglia, raramente vedevano i parenti durante la settimana.

Ma, guardandoli lottare, mi sembrava che la solidarietà etnica dovuta al fatto di essere greci rendesse possibile la loro solidarietà in questo lavoro difficile: «un bravo lavoratore» voleva dire «un bravo greco». L'equazione tra lavoro e grecità aveva un significato concreto, più che astratto. E naturalmente i fornai avevano bisogno di una stretta cooperazione per coordinare i diversi compiti della panetteria. Quando due dei fornai, fratelli alcolizzati, si fecero vedere sporchi sul lavoro, gli altri li insultarono riferendosi al disastro che stavano combinando con le loro famiglie e alla loro perdita di prestigio nella comunità in cui vivevano tutti i greci. Non essere un buon greco era un potente strumento per far vergognare gli altri, e quindi per disciplinare il lavoro.

Come Enrico anche i fornai greci della panetteria italiana avevano una serie di linee guida burocratiche per organizzare la loro esperienza sul lungo termine. I posti di lavoro nella panetteria erano stati trasmessi loro dai padri attraverso il sindacato locale, che inoltre strutturava in modo rigido i salari, le indennità e le pensioni. Certo, le rigide certezze in questo mondo di fornai richiedevano un po' di inventiva. Il primo proprietario della panetteria era stato un ebreo molto povero, che aveva un po' migliorato gli affari e poi aveva venduto tutto a una S.p.A. di media grandezza da cui dipendevano i capi con cognome italiano... ma tutta la faccenda diventava più chiara se ci si limitava a dire che i padroni erano mafiosi. Il sindacato che organizzava le vite dei fornai era poi un disastro, e alcuni dei suoi funzionari dovevano fare i conti con denunce di corruzione, mentre la cassa per i fondi pensione veniva svuotata e saccheggiata di continuo. Tuttavia, mi avevano detto i fornai, quei sindacalisti corrotti capivano quali erano i bisogni dei lavoratori.

Questi erano alcuni dei modi in cui un gruppo di lavoratori traduceva in un linguaggio più personale le condizioni che un europeo avrebbe potuto comprendere in termini di classe. La razza misurava le fasce basse; l'appartenenza etnica condizionava quelle alte e il «noi». La personalità dei singoli si esprimeva comportandosi onorevolmente sul posto di lavoro, lavorando in cooperazione e in modo leale con gli altri fornai perché appartenevano alla stessa comunità.

Quando tornai alla panetteria dopo aver parlato con Rico, rimasi stupito da quanto erano cambiate le cose.

Adesso la panetteria è proprietà di una gigantesca azienda del settore alimentare, ma il suo settore non è quello della produzione di massa. La panetteria opera invece secondo i principi di specializzazione flessibile di Piore e Sabel, servendosi di macchine sofisticate e convertibili. Un giorno i fornai potevano fare un migliaio di "baguettes", quello successivo un migliaio di "bagel", a seconda della domanda immediata del mercato di Boston. Nella panetteria non si sente più odore di sudore e, dove i lavoratori spesso si sentivano male dal caldo, oggi fa invece un fresco sorprendente. Sotto la luce placida dei tubi al neon tutto è adesso stranamente silenzioso.

Dal punto di vista sociale, l'azienda non è più greca. Tutti gli uomini che avevo conosciuto erano andati in pensione; adesso sul posto lavorano come panettieri dei giovani italiani, assieme a due vietnamiti, un hippy WASP invecchiato e incompetente e parecchi altri individui privi di una chiara identità etnica. Inoltre, non si tratta più solo di uomini: una degli italiani era una ragazza poco più che adolescente, un'altra donna invece aveva già due figli grandi. I lavoratori vanno e vengono per tutto il giorno; la panetteria è una complicata rete di orari a tempo parziale per le donne e anche per qualcuno degli uomini, mentre il vecchio turno di notte è stato sostituito da un tempo lavorativo molto più flessibile. Anche il potere del sindacato dei fornai è stato eroso; di conseguenza i più giovani non sono coperti da contratti sindacali e lavorano su una base variabile oltre che su orari flessibili. Cosa ancor più sorprendente, visti i pregiudizi che governavano la vecchia panetteria, il caporeparto è un nero.

Dal punto di vista del passato, tutti questi cambiamenti dovrebbero essere fonte di confusione. Il miscuglio di origine etnica, genere e razza rende certamente difficile interpretare le cose al vecchio

modo. Ma la caratteristica tendenza americana a tradurre la classe in più personali termini di status è ancora attiva. Nuovo è invece il terribile paradosso che ho potuto intravedere. In questo posto di lavoro ad alta tecnologia e flessibilità in cui tutto è amichevole nei confronti dell'utente, i lavoratori si sentono sminuiti dal modo in cui lavorano. In un simile paradiso dei fornai, una reazione del genere è qualcosa che gli interessati stessi non comprendono. Dal punto di vista operativo tutto è perfettamente chiaro; dal punto di vista emotivo tutto è illeggibile.

Fare i fornai al computer ha profondamente cambiato le cadenzate attività fisiche del lavoro. Adesso i fornai non entrano in contatto fisico con la materia prima o con le pagnotte, ma controllano tutto il processo attraverso icone su schermi che, per esempio, presentano immagini del colore del pane derivate da dati sulla temperatura dei forni e sul tempo di cottura; pochi fornai vedono davvero il pane che sfornano. I loro schermi di lavoro sono organizzati nel familiare sistema Windows: in uno di essi appaiono per esempio icone per un numero di tipi di pane molto maggiore rispetto a quelli che venivano preparati in passato: pagnotte all'italiana, alla francese o alla russa, tutte richiamabili toccando lo schermo. Il pane è diventato un'immagine su uno schermo.

Una delle conseguenze di questo sistema di lavoro è che i fornai non sanno più come fare il pane. Il pane prodotto automaticamente non è un capolavoro di perfezione tecnologica; le macchine spesso non forniscono dati corretti su quel che sta lievitando al loro interno e, per esempio, non riescono a calcolare con accuratezza la crescita dovuta al lievito o il colore che avrà davvero la pagnotta. I lavoratori possono armeggiare con gli schermi in modo da correggere in parte questi problemi ma non sono in grado di riparare le macchine o, cosa ancor più importante, di fare davvero il pane attraverso controlli a mano, quando l'impianto si blocca (cosa che succede fin troppo spesso). Sono lavoratori dipendenti dal programma e non sono in grado di avere conoscenze concrete. Per loro il lavoro non è più leggibile, nel senso che non possono capire ciò che stanno facendo.

Gli orari di lavoro flessibile della panetteria moltiplicano le difficoltà di un simile tipo di lavoro. Spesso la gente torna a casa proprio quando dai forni sta per venir fuori un disastro. Non voglio dire che i lavoratori siano irresponsabili: hanno però bisogno di impiegare in altro modo il loro tempo, o figli da accudire, o altri lavori a cui devono

presentarsi in orario. Quando i sistemi computerizzati non funzionano è più semplice gettare via le pagnotte rovinare, riprogrammare il computer e ricominciare da capo. Ai vecchi tempi vedevo pochissimi rifiuti; oggi ogni giorno i grandi contenitori di plastica della panetteria si riempiono di cumuli di pagnotte annerite. Questi contenitori per rifiuti sembrano un simbolo adeguato di ciò che è successo all'arte del fornaio. Non occorre tuttavia reagire in modo romantico a questa perdita di talento umano; in qualità di cuoco entusiasta e dilettante, trovo eccellente la qualità del pane che sopravvive al processo di produzione, e la mia idea evidentemente è condivisa da molti altri abitanti di Boston, visto che la panetteria è rinomata e produce elevati profitti.

Secondo la vecchia concezione marxista delle classi sociali, i lavoratori dovrebbero avvertire come alienante questa perdita di abilità: dovrebbero essere arrabbiati per il modo in cui il loro posto di lavoro li riduce all'instupidimento. Tuttavia riuscii a individuare un unico lavoratore della panetteria che potesse rientrare in questa descrizione, ed era il supervisore nero, collocato sullo scalino più basso della scala manageriale.

Rodney Everts, come lo chiamerò, è un giamaicano immigrato a Boston all'età di dieci anni che si è fatto strada alla vecchia maniera, passando da apprendista a mastro fornaio e a supervisore. Questa traiettoria rappresenta vent'anni di lotte. Rodney venne imposto alla vecchia gestione come parte di una serie di misure riguardanti l'eguaglianza razziale; sopportò la freddezza quotidiana dei vecchi greci, ma si fece strada attraverso la semplice determinazione e il merito. Nel suo corpo appaiono i segni della lotta: ritrovandosi a mangiare per calmare l'ansia, è enormemente sovrappeso, e i nostri discorsi all'inizio si concentrarono sulle colture di lievito e sulle diete. Rodney Everts aveva accolto il cambio di gestione con sollievo, visto che la grande azienda che era subentrata alla precedente era meno razzista, e considerato i cambiamenti tecnologici intervenuti in panetteria come elemento utile ad abbassare, per lui, il rischio di un attacco cardiaco.

Aveva apprezzato anche quasi tutti i pensionamenti dei greci e l'assunzione della nuova forza lavoro poliglotta (è lui il responsabile, in effetti, della scelta di molti dei lavoratori attuali).

Ma adesso è irritato per il modo cieco in cui lavorano gli operai, anche se comprende che il loro basso livello di solidarietà e abilità non è colpa loro.

Quasi tutte le persone che sceglie rimangono in panetteria al massimo due anni; i giovani lavoratori non sindacalizzati sono ancora più precari. Rodney è anche irritato per la preferenza aziendale nei confronti dei lavoratori non sindacalizzati; è convinto che se fossero pagati meglio, resterebbero di più. E lo irrita anche l'impiego degli orari flessibili come esca per un lavoro mal retribuito: vorrebbe che tutti i suoi uomini fossero sul posto di lavoro allo stesso tempo, per affrontare al meglio i problemi. I cesti stracolmi di rifiuti lo fanno infuriare.

Rodney Everts mi diventò ancora più simpatico quando mi disse che credeva che molti di questi problemi avrebbero potuto essere risolti se i lavoratori stessi fossero stati proprietari della panetteria. Lui non accetta affatto passivamente l'incapacità dei fornai di fare il pane, e ha tenuto come volontario parecchi seminari non retribuiti sull'arte della cottura, a cui però hanno assistito solo i due vietnamiti, che riescono solo a malapena a capire il suo inglese. Ma la cosa che mi colpì di più fu la sua capacità di fare un passo indietro e vedere le cose con chiarezza.

«Quando ero apprendista, capisci» mi disse, «ero pieno della rabbia cieca dei neri» (Rodney è anche un fervente lettore della Bibbia, e le sue parole a volte ne mostrano qualche eco); «adesso riesco a "capire" questo posto.» Una simile consapevolezza è quella che l'umanista Marx indicava come alienazione, l'infelice dissociazione della coscienza che rivela le cose così come stanno e la posizione degli individui.

Ma qui il supervisore si ritrova solo. I suoi subordinati non vedono se stessi con la stessa chiarezza. Invece che dall'alienazione, la loro percezione della vita quotidiana in panetteria era marcata dall'indifferenza. Per esempio, per essere assunti oggi i lavoratori devono dimostrare di conoscere i computer.

Tuttavia questa conoscenza non sarà loro molto utile sul lavoro, dove devono semplicemente premere dei bottoni in un programma Windows elaborato da altri.

«Cuocere il pane, fare le scarpe, stampare... so fare tutto quello che volete», ci disse ridendo una delle donne mentre guardavamo i cesti

dei rifiuti. I fornai sono ben consapevoli di compiere operazioni semplici e meccaniche, e di fare cose molto inferiori alle loro competenze. Uno degli italiani mi disse: «Se vado a casa posso davvero cuocere il pane, sono un fornaio. Qui devo solo spingere dei bottoni».

Quando gli chiesi come mai non era andato al seminario di Everts, lui mi rispose «non importa, tanto non farò questo lavoro per il resto della vita». Gli altri mi ripeterono lo stesso concetto più volte, anche se con parole diverse: «Io in realtà non sono un fornaio». Gente del genere ha deboli identità lavorative. Se Bill Gates non è particolarmente attaccato ai singoli prodotti, questa nuova generazione è indifferente ai singoli lavori.

Ma la mancanza di attaccamento al lavoro si accoppia anche con la confusione.

Questa forza lavoro flessibile e poliglotta non vedeva molto meglio dei propri predecessori la propria posizione nella società. Per loro, il metro di paragone razziale ed etnico è meno utile di quanto non lo fosse per i greci che lavoravano lì in passato. Hanno accettato il nero Rodney Everts come un capo legittimo, che basa la propria autorità sull'abilità reale. Le donne si servivano del termine «femminista» in senso negativo. Quando posi anche a loro la domanda che avevo fatto vent'anni prima- «a che classe sociale appartenete?» - ottenni la stessa risposta: alla classe media. Ma adesso le vecchie implicazioni strutturanti erano scomparse (a questa generalizzazione fanno eccezione i vietnamiti, con cui doveti parlare in francese; i loro legami comuni ricordavano quelli dei vecchi lavoratori greci).

La mancanza di attaccamento a lavori specifici e la visione confusa della propria posizione sociale potrebbero essere tollerabili se fosse scomparsa anche la caratteristica tendenza americana a tradurre le circostanze materiali in faccende di carattere. Ma questo non è successo.

L'esperienza lavorativa sembra ancora intensamente personale. Queste persone sono sottoposte a una forte pressione a interpretare il proprio lavoro come se si riflettesse sulla propria identità individuale.

Venticinque anni fa chiesi ai fornai greci: «Per che cosa volete essere rispettati?». La risposta fu semplice: "perché siamo dei buoni padri, e poi perché siamo dei bravi lavoratori". Quando nella mia seconda visita feci la stessa domanda alla ventina di persone che

lavorava nella panetteria, il genere e l'età complicarono il lato «familiare» della domanda, ma essere un bravo lavoratore veniva considerato importante come in passato. Adesso tuttavia, nel regime flessibile, le qualità personali che formano un bravo lavoratore sembravano più difficili da definire.

Le tecnologie impiegate in panetteria giocano un ruolo importante nella creazione di questa debole identità lavorativa ma non nel modo che ci si potrebbe aspettare. Le macchine presenti in quel posto di lavoro sono tutte pensate per essere facilmente utilizzabili dall'utente; hanno chiare icone e finestre ben organizzate che ricordano gli schermi dei computer domestici. Anche un vietnamita che spiccica solo qualche parola di inglese e non conosce per davvero la differenza tra una "baguette" e un "bagel" può far funzionare queste macchine. L'esistenza di miscelatori, impastatrici e forni con interfaccia facilmente accessibile ha una motivazione economica: la loro presenza ha permesso all'azienda di assumere dipendenti a stipendi inferiori rispetto al passato, quando erano i lavoratori, e non le macchine, a possedere certe capacità (anche se adesso tutti hanno formalmente delle qualifiche tecniche superiori).

Come sono arrivato a capire un po' alla volta, è la stessa «amichevolezza» della panetteria a spiegare parte della confusione che chi lavora da fornaio sente a proposito della propria posizione. In tutte le forme di lavoro, dallo scultore al cameriere, la gente si identifica con le mansioni che pongono una sfida, con i compiti difficili. Ma in questo posto di lavoro flessibile, con i lavoratori poliglotti che vanno e vengono a intervalli irregolari, e gli ordini che variano profondamente da un giorno all'altro, le macchine sono l'unico vero punto di riferimento, e così devono essere tanto semplici da poter essere utilizzate da chiunque. In un regime flessibile, le difficoltà sono controproduktive. Per un paradosso terribile, quando si diminuiscono la difficoltà e la resistenza si creano però anche le condizioni affinché gli utenti lavorino in modo acritico e indifferente.

Da questo punto di vista, ebbi la fortuna di trovarmi nella panetteria quando una delle macchine impastatrici si ruppe. Anche se era semplice da usare, la macchina impastatrice era molto complessa nel funzionamento; come dicono i progettisti di materiale industriale, il suo sistema operativo informatico era «opaco» e non trasparente.

«Amichevole nei confronti dell'utente» indica qui un tipo abbastanza limitato di «amichevolezza». Quel giorno, in panetteria venne staccata la corrente, fu fatta una telefonata e tutti restammo a sedere per due ore aspettando che i salvatori di turno arrivassero dalla ditta costruttrice.

Una volta tolta la spina, noia e irritazione cominciavano a diffondersi tra i lavoratori in attesa. Incidenti del genere erano già successi ma era impossibile che qualcuno dei presenti fosse in grado di entrare nell'opaca architettura del sistema per capire, e tantomeno risolvere, il problema. I fornai non erano indifferenti alla necessità di portare comunque a termine il lavoro: volevano aiutare, e far funzionare le cose, ma non potevano. Studiando il personale dei McDonald's, Katherine Newman ha scoperto che quando si trovano a fronteggiare una crisi tecnica del genere, lavoratori ritenuti privi di ogni qualifica all'improvviso incominciano a far funzionare il cervello e dispiegano tutta una serie di talenti improvvisati per sistemare le cose (1). Anche i fornai sentivano questa spinta ad affrontare il problema, ma erano paralizzati e confusi dalla tecnologia.

Ovviamente sarebbe assurdo dare la colpa di una situazione del genere alle macchine, che erano progettate e costruite per lavorare in un certo modo; l'azienda tollerava sia gli sprechi sia le interruzioni come parte dei costi dell'attività. E ai livelli più alti del lavoro tecnico, l'avvento dei computer ha arricchito i contenuti di molti mestieri. Un volto molto più positivo della tecnologia appare, per esempio, nello studio fatto da Stanley Aronowitz e William Di Fazio sull'impatto del CAD, o «progettazione assistita dal computer» ["Computer Assisted Design"] su un gruppo di ingegneri edili e architetti che lavoravano per il comune di New York. Gente abituata a disegnare a mano si eccitava di fronte alla possibilità di manipolare le immagini su schermo in modo flessibile. Un architetto disse agli intervistatori: «All'inizio pensavo che sarebbero state solo macchine per fare abbozzi... Ma mi sento davvero emozionato da queste macchine, è come se potessi manipolare e smontare qualunque disegno.

Posso allungarlo, spostarlo, toglierne un pezzo» (2). Un simile impiego delle macchine ha di sicuro stimolato gli utenti di alto livello.

Eppure sarebbe altrettanto sbagliato non attribuire alle macchine un ruolo nella crescita del distacco e della confusione prodotti dalla flessibilità. E questo accade perché i nuovi strumenti del capitalismo

contemporaneo sono macchine molto più intelligenti di quelle, meccaniche, del passato. L'intelligenza dei computer può surrogare quella degli utenti, e quindi portare a nuovi estremi l'incubo smithiano del lavoro privo di intelligenza. Quando il CAD venne introdotto nei programmi di architettura del Massachusetts Institute of Technology, per esempio, un architetto obiettò che "quando si disegna un luogo, quando ci si mettono le linee di contorno e gli alberi, ti s'incastra nella mente. Impari a conoscerlo in un modo che è impossibile ottenere con il computer [...]. Ecco come si arriva a conoscere una certa zona: disegnandone ripetutamente le tracce, non facendola «rigenerare» dal computer al tuo posto" (3).

Allo stesso modo, il fisico Victor Weisskopf disse una volta a degli studenti che lavoravano solo con esperimenti al computer:

«Quando mi mostrate un risultato del genere, il computer comprende la risposta, ma non credo che "voi" la comprendiate» (4).

Come qualunque attività mentale, l'intelligenza nell'impiego delle macchine si sviluppa poco quando è operativa piuttosto che riflessiva e autocritica.

L'analista tecnologica Sherry Turkle riferisce di aver intervistato una ragazzina molto intelligente sui modi migliori per giocare a SimCity, un gioco di pianificazione urbana per bambini; una delle regole più importanti era:

«aumentare le tasse conduce sempre a una rivolta» (5). La ragazzina non si chiedeva il motivo per cui l'aumento delle tasse conduce a rivolte; si limitava a sapere che il rispetto di questa regola rendeva il gioco più facile. Nel CAD, si può disegnare al computer la piccola frazione di un oggetto e vedere quasi subito l'assieme; se ci si chiede che aspetto avrebbe un dato oggetto nel caso fosse ingrandito, rimpicciolito, invertito specularmente o visto da dietro, lo si può sapere premendo un paio di tasti. Ma il programma non è in grado di dire se il prodotto è buono o no.

Il distacco e la confusione che ho individuato tra i fornai di Boston rappresentano una risposta a queste particolari caratteristiche dell'impiego dei computer in un lavoro flessibile. Nessuno di questi uomini e donne è estraneo all'idea che la resistenza e la difficoltà sono importanti stimoli mentali, e che quando lottiamo per conoscere qualcosa arriviamo a conoscerla bene. Ma queste verità non hanno

un'applicazione pratica nelle loro vite. La difficoltà e la flessibilità sono due poli in conflitto nel normale processo produttivo della panetteria.

Nei momenti di crisi, i fornai si trovano tagliati fuori all'improvviso dal rapporto con il proprio lavoro, e questo si riflette sul loro senso dell'io lavorativo. Quando la donna di cui ho parlato prima dice «cuocere il pane, fare le scarpe, stampare... so fare tutto quello che volete», il suo atteggiamento verso le macchine è disinvolto e "amichevole". Ma, come mi ha ripetuto parecchie volte, lei non è una fornaia. E queste due asserzioni sono profondamente legate. Questa donna ha una comprensione superficiale del lavoro, e la sua identità di lavoratrice è poco definita.

E' un luogo comune notare che le identità moderne sono più fluide rispetto alla suddivisione dell'umanità in categorie legate alle classi sociali, tipica delle società del passato. «Fluido» può qui significare «adattabile». Ma in base a una seconda catena di associazioni, «fluido» può anche voler dire «disinvolto»; un movimento fluido richiede l'assenza di ostacoli. Quando le cose diventano semplici nell'uso, come nel lavoro che ho descritto, noi diventiamo più fragili; il nostro impegno nei confronti del lavoro diventa superficiale, visto che ci manca la consapevolezza di quel che stiamo facendo.

E' questo lo stesso dilemma che impensieriva Adam Smith? Credo di no. Nella fabbrica di spilli non c'era niente che fosse celato al lavoratore; invece nella panetteria ci sono un sacco di cose nascoste. Il lavoro dei dipendenti è molto semplice, eppure è anche impenetrabile.

La flessibilità crea differenze tra la superficie e il profondo; e i sudditi più deboli del regime flessibile sono costretti a rimanere sulla superficie.

I vecchi fornai greci incontravano grandi problemi fisici, facendo il loro lavoro, e nessuno può augurarsi un ritorno a tale situazione. Per loro, poi, il lavoro non era affatto una cosa superficiale, a causa della loro origine comune - e nella moderna Boston è forse un bene che anche questi legami di onore comunitario siano spariti per sempre. Ciò che conta adesso è ciò che ha preso il loro posto: l'associazione della flessibilità e della fluidità con la superficialità. Le superfici luccicanti e i semplici messaggi che promuovono i prodotti a diffusione planetaria ci sono fin troppo familiari, e sono sempre amichevoli nei confronti del consumatore. Ma in un certo senso la stessa separazione tra superficie e

profondità segna anche il processo produttivo flessibile, con i suoi semplici compiti di cui è impossibile penetrare la logica profonda.

Più o meno allo stesso modo, gli individui possono soffrire per un eccesso di superficialità tentando di leggere il mondo che li circonda e se stessi. Le immagini di una società senza classi, che condivide un unico modo di parlare, di vestire e di vedere possono anche servire a nascondere differenze più profonde; c'è una superficie nella quale tutti appaiono sullo stesso piano, ma penetrare questa superficie può richiedere il possesso di un codice di cui la gente è priva. E se quello che gli individui possono conoscere di se stessi è facile e immediato, può anche darsi che sia insufficiente.

Le superfici opache del lavoro contrastano con gli entusiasmi di Davos. Nel regime flessibile, le difficoltà si cristallizzano in un atto preciso, quello di assumersi dei rischi.

RISCHI

Fino al momento della sua chiusura, il Trout Bar di New York era uno dei miei posti preferiti per rilassarmi. Il locale in sé, collocato in una vecchia fabbrica di Soho, non era particolarmente invitante: si trovava in un seminterrato, e il panorama fuori delle finestre offriva solo una democratica sfilata di scarpe e caviglie inidentificabili. Il Trout comunque era il regno di Rose.

Appena uscita dalle superiori, Rose aveva fatto un buon matrimonio con un fabbricante di feltro di mezza età, ai tempi in cui gli uomini portavano ancora il cappello. Visto che questo accadeva trent'anni fa, le nacquero rapidamente due figlie. Il fabbricante di feltro morì quasi altrettanto in fretta, e Rose utilizzò i soldi della sua azienda per comprare il Trout. A quel che sembra, nel mercato dei bar di New York ci sono due sistemi per farsi strada: diventare «caldi» o restare «tiepidi». Il primo sistema consiste nell'attrarre la fluttuante popolazione di modelle, ricchi annoiati e idoli dei media che nella nostra città viene ritenuta portatrice di «stile». Il secondo consiste nell'attrarre una clientela locale sedentaria. Rose scelse quest'ultima strada e il locale si riempì.

Il cibo del Trout era riservato solo agli audaci. I cuochi, Ernesto e Manolo, non riuscivano proprio a comprendere il ruolo del calore nel processo di cottura, sicché l'occasionale hamburger al formaggio di solito arrivava sotto forma di un oggetto secco e simile a cuoio che poteva essere dissezionato solo con un coltello affilato. Ma Ernesto e Manolo erano i «ragazzi» di Rose: lei scherzava con loro e li sgridava, e loro le davano delle rispostacce in spagnolo. Dall'altro lato del bancone, invece, la vita sociale era molto diversa; la gente veniva lì per essere lasciata in pace. Suppongo che tutte le grandi città abbiano delle oasi come queste. Io ho visto gli stessi clienti fissi per un'intera generazione, e ho fatto con loro innumerevoli conversazioni senza mai farmi degli

amici.

Anche se in effetti era una solida e pragmatica newyorchese, Rose aveva l'aspetto e il modo di parlare del «personaggio» amato dai "bohémien" di New York. I suoi occhi erano ingranditi da dei grossi occhiali squadrati che sembravano solo dare maggiore enfasi alla sua voce, una specie di tromba nasale che pronunciava spesso commenti taglienti. La sua vera personalità invece restava nascosta dietro questa facciata. Se le avessi detto che era sensibile e intelligente, avrebbe sbuffato. Ma il suo problema consisteva nel fatto che servendo caffè e drink agli attori disoccupati, agli scrittori stanchi e ai corpulenti affaristi del quartiere non si realizzava molto. E a un certo punto ebbe l'inevitabile crisi di mezza età.

Qualche anno fa decise quindi di uscire dal suo comodo e redditizio regno. Era il momento migliore per fare cambiamenti; una delle sue figlie si era sposata, l'altra si era finalmente laureata. Rose era stata assillata più volte dai ricercatori di un'agenzia pubblicitaria specializzata in bevande, che promuoveva alcol sulle riviste patinate, perché fornisse loro qualche informazione. A quel punto gli agenti le parlarono di un contratto di due anni pronto in agenzia per qualcuno che rivitalizzasse le vendite dei superalcolici visto che la quota di mercato dello scotch e del bourbon stava calando a precipizio. Rose afferrò l'opportunità, fece domanda e fu accettata.

New York è il centro mondiale della pubblicità, che ruota attorno a Park Avenue, e chi lavora nel settore dell'immagine è facilmente individuabile dai suoi concittadini. Le persone impiegate nei media cercano di avere non tanto l'aspetto del sobrio funzionario, quanto piuttosto quello dell'artista fortunato: camicie di seta nera, vestiti neri... una profusione di costosissimo tessuto nero. Gli uomini e le donne che operano nel settore vivono di continui appuntamenti a pranzo o per un drink, di party nelle gallerie d'arte e capatine nei club. Un agente pubblicitario locale mi disse una volta che a New York ci sono solo cinquecento persone che contano davvero in questo settore commerciale, perché sono in giro, sempre presenti e ben visibili; le migliaia di altri che sgobbano negli uffici abitano al confronto in una specie di Siberia. La ragnatela dell'élite opera in base alle «voci», al continuo ronzare ad alto voltaggio che attraversa giorno e notte la città.

Un simile ambiente non sembrava il posto più adatto per Rose.

D'altro canto, è facile raggiungere il punto in cui ci sembra che se non si fa qualcosa di nuovo, la nostra vita continuerà a peggiorare, come un abito logoro. Rose afferrò la sua opportunità con tutta la saggezza di un piccolo negoziante: affittò il Trout, anziché venderlo, per avere un salvagente nel caso le cose non fossero andate per il verso giusto.

Nell'opinione di tutti i clienti fissi la partenza di Rose provocò un declino sottile ma profondo del locale. La nuova barista era sempre gentile, e riempì le finestre con piante da appartamento; "salsa" e altri snack salutari sostituirono le noccioline unte che erano da lungo tempo le preferite dai clienti. Era una donna che possedeva quella combinazione di indifferenza umana e pulizia corporea che io tendo ad associare con la cultura californiana.

Dopo solo un anno, tuttavia, Rose fece ritorno. Il libero panorama di piedi in movimento rimpiazzò quasi all'istante le piante d'appartamento, e le noccioline unte rifecero la propria comparsa. La californiana rimase in giro per una settimana e poi anche lei sparì. Ne fummo tutti molto sollevati, naturalmente, ma eravamo anche curiosi.

All'inizio Rose si limitò a spiegare che «non si possono fare troppi soldi alle dipendenze degli altri»; una dichiarazione che in effetti suonava molto convincente agli attori disoccupati. Anche con me fu insolitamente evasiva. Di tanto in tanto, durante le prime settimane, le capitava di fare un commento aspro sui «ragazzi tutti leccati dei quartieri alti». Alla fine disse, "ex abrupto": «non avevo più la forza di resistere».

Supposi che il motivo più semplice per questo ritorno precoce fosse stato lo shock culturale. In netto contrasto con la valutazione quotidiana del successo e del fallimento, dei guadagni e delle perdite cui lei era abituata gestendo una piccola impresa, l'agenzia pubblicitaria operava per vie misteriose, anche se in questo settore d'affari gli enigmi riguardano la posizione sociale degli esseri umani, più che il funzionamento delle macchine. Un giorno, dopo il suo ritorno, Rose mi parlò di una «stranezza» tipica della gente che ha successo nel commercio dell'immagine. Non è necessario che i trionfatori in campo pubblicitario siano i più ambiziosi del gruppo, visto che "tutti" sono fortemente motivati. Quelli che hanno davvero successo sembrano essere invece i più bravi nell'allontanarsi dai disastri, lasciando che

siano gli altri a rimettere assieme i cocci; il successo sta nel riuscire a evitare i controlli al momento di tirare le somme. «Il trucco consiste nell'evitare che qualcosa ti "rimanga attaccato".» Certo, in ogni impresa c'è alla fine il momento in cui si fanno i conti. Ma quello che colpiva Rose era il fatto che anche dopo un simile controllo, per i datori di lavoro i fallimenti di una persona contassero meno dei suoi contatti e della capacità di mantenerli.

Il fatto che ai risultati concreti venisse attribuita così poca importanza si applicava anche a lei. Anche se formalmente il suo contratto era di due anni, «mi fecero capire che potevano pagarmi e buttarmi fuori in qualunque momento».

Visto che il suo bar era stato solo affittato, questa non era una minaccia mortale. Ma le implicazioni erano più sottili: Rose si sentiva sempre sotto giudizio, eppure non sapeva mai esattamente in che posizione si trovasse. Non c'erano criteri oggettivi che permettessero di capire se si stava facendo un buon lavoro, a parte le chiacchiere e l'abilità - quale che essa fosse - necessaria a evitare che qualcosa «"rimanesse attaccato"». E questo era particolarmente fastidioso, perché Rose stava compiendo un esperimento personale. Non era entrata in quel mondo per fare grandi guadagni, ma solo per combinare qualcosa di più interessante con la propria vita. Eppure, come mi disse, dopo un anno «avevo l'impressione di non andare da nessuna parte; semplicemente, non capivo come stessero le cose».

In situazioni fluide di questo genere la gente ha la tendenza a concentrarsi sulle minuzie quotidiane, cercando nei dettagli indicazioni su qualche portentoso significato... un po' come gli antichi sacerdoti che studiavano le viscere degli animali sacrificati. Il modo in cui il capo saluta la mattina, chi viene invitato solo al drink per il lancio della vodka al limone e chi invece può trattenersi anche per la cena che viene subito dopo: questi sono i portenti che indicano che cosa succede realmente in un ufficio del genere. Rose, uno degli esseri umani più solidi che abbia mai conosciuto, poteva affrontare senza problemi pratici delle fonti di ansietà banali e quotidiane come queste. Ma la sensazione di non avere un ancoraggio sicuro negli scintillanti mari del mercato dell'immagine l'aveva logorata nell'intimo.

Inoltre, nell'agenzia pubblicitaria aveva imparato un'amara verità a proposito dell'esperienza che aveva gettato sul piatto della sua

scommessa per una vita diversa: la gente di mezza età come lei viene trattata come un calzino vecchio, e l'esperienza accumulata viene ritenuta quasi irrilevante. Tutto l'ufficio ruotava attorno al presente immediato, a ciò che stava per saltare fuori, al guadagnare un vantaggio sugli altri; quando nel mondo della pubblicità qualcuno comincia una frase dicendo «una delle cose che ho imparato è che...», l'interlocutore smette immediatamente di ascoltare.

Per una persona di mezza età come Rose ci vuole del coraggio per rischiare qualcosa di nuovo, ma l'incertezza sulla sua posizione, combinata con la negazione della sua esperienza, le avevano distrutto i nervi. Quando decise di tornare al Trout, parole come «cambiamento», «opportunità» e «novità» avevano perso gran parte del loro interesse. La sua disponibilità a correre rischi era insolita, ma il suo fallimento può aiutarci a capire come in un mondo flessibile sia facilissimo perdere l'orientamento anche in situazioni molto più comuni.

Assumersi dei rischi può essere, in molte circostanze, un'importante prova di carattere. Nei romanzi dell'Ottocento personaggi come il Julien Sorel di Stendhal o il Vautrin di Balzac si sviluppano psicologicamente proprio decidendo di correre dei grossi rischi, e in questa disponibilità a mettere in gioco tutto diventano delle figure quasi eroiche. Quando l'economista Joseph Schumpeter esalta la distruzione creativa praticata dagli imprenditori, scrive secondo lo spirito di questi romanzieri: gli esseri umani eccezionali si sviluppano vivendo sempre sul filo del rasoio. Anche i tratti di personalità incontrati a Davos, cioè la disponibilità ad abbandonare il passato e a trovarsi a proprio agio nel disordine, sono modi di vivere sul filo del rasoio.

La disponibilità a correre rischi, tuttavia, oggi non viene più considerata territorio esclusivo dei capitalisti d'assalto o degli individui straordinariamente avventurosi. Il rischio sta per diventare una necessità quotidiana di massa. Il sociologo Ulrich Beck dichiara che «nella modernità avanzata la produzione sociale di ricchezza si accompagna sistematicamente alla produzione sociale di rischi» (1). In termini più casalinghi, gli autori di "Upsizing the Individual in the Downsized Corporation" descrivono il lavoro come se fosse una pianta in crescita, che va continuamente travasata da un vaso all'altro e il lavoratore come una specie di giardiniere. La stessa instabilità delle organizzazioni flessibili impone ai lavoratori di «trapiantare» il proprio

lavoro, cioè di correre dei rischi. Un atteggiamento come quello del manuale appena citato è molto diffuso tra chi fa di questa necessità virtù. La teoria dice che correndo dei rischi si rinnovano le energie e ci si ricarica continuamente (2). Quest'immagine del «trapianto» è gradevole, e addomestica l'eroismo richiesto da una simile disponibilità: il rischio diventa una cosa normale, invece del dramma vitale che troviamo nelle scommesse di Julien Sorel.

Anche il termine inglese "risk", «rischiare», discende in effetti da una parola che ha cominciato a circolare nell'italiano del Rinascimento, «risicare», cioè «osare». La sua origine suggerisce un'attitudine coraggiosa e spavalda, ma questo non è tutto. Fino a un tempo relativamente recente, correre rischi e fare delle scommesse sembravano una sfida agli dèi. L'idea moderna del «tentare la fortuna» proviene dalla tragedia greca, in cui Ate, la forza del destino, punisce uomini e donne per aver osato troppo o per aver confidato nel futuro. I romani credevano invece che ogni lancio di dadi fosse determinato dalla Fortuna, la dea del caso. In questo universo governato dagli dèi o da un dio, c'era posto per il coraggio, ma solo un margine ridotto per le scommesse.

Un celebre trattato matematico, il "Liber abaci" di Fibonacci, rappresentò una pietra miliare in questo campo asserendo sia il carattere puramente casuale degli eventi sia la capacità degli esseri umani di gestire i propri rischi. Il libro di Fibonacci fu diffuso nel 1202, e si basava sulla pratica dei matematici arabi di scrivere cifre come 1, 2 o 804.738, che permettevano calcoli molto difficili da eseguire con i vecchi numeri romani I [uno], II [due] o MCIV [1104]. La parte più famosa del trattato è però quella che riguarda i «conigli», cioè il tentativo di predire quanti conigli potevano nascere in un anno da due genitori. Da calcoli del genere nacque poi tutto un ramo della matematica.

Matematici italiani del Rinascimento come Pacioli e Cardano portarono avanti la scienza del calcolo dei rischi, e più tardi Pascal e Fermat fecero lo stesso in Francia. Molte delle strategie di calcolo impiegate nei moderni computer derivano a loro volta dal lavoro compiuto da Jacob Bernoulli e da suo nipote Daniel Bernoulli all'alba dell'Illuminismo.

Ma fino alla metà del Settecento, la gente cercava di comprendere

il rischio semplicemente attraverso le discussioni verbali; una compagnia di assicurazione come i Lloyd di Londra, per esempio, nacque in un caffè dove degli estranei conversavano e si scambiavano informazioni sulle spedizioni di merce per mare e altre imprese rischiose, e in cui alcuni degli interlocutori prendevano decisioni a proposito degli investimenti sulla base di quel che avevano sentito (3).

Ma la rivoluzione iniziata con Fibonacci alla fine portò a rimpiazzare le discussioni con calcoli impersonali, come quelli delle proiezioni che rendono possibili le elaborate scommesse collaterali, i derivati e gli "hedge" della moderna macchina finanziaria.

Tuttavia, il timore di mettere alla prova la fortuna ha continuato a pesare sulla gestione dei rischi. «Chi può pretendere di essere penetrato tanto a fondo nella natura della mente umana o nella meravigliosa struttura del corpo [da cui] dipendono i giochi», chiese Jacob Bernoulli nel 1710, «da potersi avventurare a predire quando questo o quel giocatore vincerà o perderà?» (4). La valutazione puramente matematica non può eliminare gli aspetti psicologici dell'analisi dei rischi; nel suo "Treatise on Probability" John Maynard Keynes dichiarò che «è poco verosimile che si possa scoprire un metodo per riconoscere probabilità specifiche senza un qualche genere di assistenza dall'intuizione o dal giudizio diretto» (5). E ciò su cui la gente si concentra dal punto di vista emotivo, ha sostenuto lo psicologo Amos Tversky, è la perdita.

Dopo numerosi esperimenti di laboratorio, Tversky è arrivato a concludere che nella vita quotidiana le persone prestano più attenzione alle perdite che ai guadagni quando si assumono rischi nella carriera o nel matrimonio (oltre che al tavolo da gioco). E la sua idea è che «le persone siano molto più sensibili agli stimoli negativi che a quelli positivi... Ci sono alcune cose che potrebbero farle sentire meglio, ma il numero di cose che le farebbero sentire peggio è illimitato» (6). Tversky e il suo collega Daniel Kahneman hanno cercato in particolare di creare quella che potrebbe essere definita una matematica della paura. Il loro lavoro si basa sul fenomeno della regressione alla media, cioè sul fatto che qualunque scommessa fortunata sull'esito di un lancio di dadi non aumenta le possibilità di avere un altro esito fortunato, ma piuttosto «regredisce» a una media indifferenziata: il tiro successivo potrebbe essere sia buono sia cattivo (7). Il presente immediato è

governato dal cieco caso, e non da Dio.

E' per motivi del genere che l'assunzione dei rischi è qualcosa di diverso da una solare valutazione delle possibilità contenute nel presente. I calcoli del rischio non offrono sicurezze, e la psicologia dell'assunzione dei rischi si concentra in modo piuttosto ragionevole su ciò che potrebbe andare perduto.

E' in questo modo che ha funzionato anche la scommessa di Rose sulla propria vita. «Le prime settimane mi sono sentita splendidamente; non c'era più Manolo e, mio caro Richard, non c'eri più nemmeno tu.

Ero una dirigente in una grande azienda. Poi naturalmente ho cominciato a sentire la vostra mancanza appena un po', e ovviamente mi faceva schifo quel che stava combinando al mio bar quella coniglietta bionda e abbronzata.» A questo punto Rose fece una pausa. «Ma quello che davvero mi ha affondata... non è stato niente di preciso.»

Naturalmente, dissi, tutti quelli della nostra età sono destinati a essere apprensivi; il suo posto di lavoro sembrava qualcosa di caotico e di irrazionale. «No, nemmeno quello. Ero depressa solo per il fatto di fare qualcosa di nuovo.» Gli studi di Tversky e Kahneman suggeriscono che, parlando di imprese simili, ci serviamo di espressioni tipo «correre dei rischi»: e una situazione del genere è intrinsecamente più deprimente che promettente. Vivere in un continuo stato di vulnerabilità è invece la proposta che viene fatta, forse senza intenti parodistici, dagli autori di manuali di gestione aziendale quando tessono le lodi dell'assunzione quotidiana di rischi nell'impresa flessibile. Certo, nel caso di Rose non eravamo a livelli da depressione clinica, e sembra che il suo lavoro sia stato fatto con energia. Però la donna aveva dovuto fare i conti con una specie di preoccupazione leggera ma continua rafforzata dall'eccessiva ambiguità del successo e del fallimento nel mondo degli affari.

In tutti i rischi è implicita la regressione alla media. Ogni lancio di dadi è casuale o, per dirla in un altro modo, l'assunzione di rischi manca matematicamente del carattere della narrazione, e non si trova in uno stato in cui ogni evento conduce a un altro e lo condiziona. Certo, si può negare la regressione, e il giocatore d'azzardo fa proprio così quando dice di essere fortunato, «caldo» o «nella serata giusta»; in questo modo sembra che i lanci di dadi siano in qualche modo legati gli

uni agli altri, e l'atto di rischiare assume quindi le caratteristiche di un racconto.

Ma una scelta del genere è molto pericolosa. Nella suggestiva formulazione di Peter Bernstein, «noi prestiamo troppa attenzione agli eventi a bassa probabilità accompagnati da grandi scene e trascuriamo gli eventi che accadono di routine [...] di conseguenza, ci dimentichiamo della regressione alla media, sopravvalutiamo le nostre posizioni e finiamo nei guai» (8). "Il giocatore" di Dostoevskij avrebbe potuto rappresentare per Bernstein, Tversky e Kahneman un buon esempio del modo in cui il desiderio di una narrazione drammatica dei rischi viene sgonfiato dalla comprensione del carattere fittizio della fortuna.

Nel romanzo, come nella vita reale, il bisogno che le cose si sistemino si combina col fatto che il giocatore sa che non c'è nessuna norma che stabilisce che questo debba accadere.

A quel punto rivolsi a Rose una versione più focalizzata della domanda sulla narrazione della propria vita che avevo già fatto a Rico:

"qual è la storia che racconteresti, a proposito di quest'anno, nei quartieri che contano?" «Storia?» mi chiese lei. "In che modo sono cambiate le cose, nel corso dell'anno?" «Beh, in un certo senso non sono cambiate per niente; mi toccava sempre tornare alla casella di partenza.»

"Ma questo è impossibile", le dissi: "ti hanno tenuta lì e hanno mandato via quattro altri nuovi arrivati". «Già, sono sopravvissuta».

"Quindi devono aver apprezzato il tuo lavoro". «Guarda, quei signori hanno una memoria molto corta. Come ti dicevo, si riparte sempre da zero. Bisogna dimostrare le proprie qualità ogni giorno.»

Essere continuamente esposto ai rischi può quindi erodere il senso della personalità di un individuo. Non c'è una narrazione che possa ovviare al ritorno alla media: «si riparte sempre da zero».

Questa storia semplice, tuttavia, potrebbe assumere toni diversi in una diversa società. La dimensione sociologica dell'esposizione di Rose ai rischi ha la propria base nel modo in cui le istituzioni plasmano gli sforzi messi in atto da un individuo per cambiare la propria vita.

Abbiamo visto alcuni dei motivi per cui le istituzioni moderne non sono rigide e chiaramente definite; il loro carattere incerto nasce dalla lotta contro la routine, dall'enfasi posta sulle attività a breve

termine, dalla creazione di reti amorphe e molto complesse al posto di burocrazie di tipo militare. L'assunzione di rischi da parte di Rose avvenne in una società che stava cercando di svincolare da regole sia il tempo sia lo spazio.

Il rischio riguarda gli spostamenti da una posizione all'altra. E una delle più potenti analisi degli spostamenti nella società moderna è quella compiuta dal sociologo Ronald Burt. Il titolo di uno dei suoi libri, "Structural Holes" («buchi strutturali»), accenna a uno dei tratti caratteristici degli spostamenti interni a un'organizzazione poco strutturata; tanto maggiore è il numero dei vuoti, delle deviazioni o degli intermediari che circondano i componenti di una rete, tanto è più facile per gli individui spostarsi. L'incertezza della rete aumenta le possibilità di movimento; un individuo può approfittare di opportunità che altri non hanno individuato, e può sfruttare la debolezza dei controlli da parte dell'autorità centrale. I luoghi ideali per le opportunità sono i «buchi» di un'organizzazione, non le posizioni ben definite per la promozione di una piramide burocratica tradizionale.

Naturalmente, il puro e semplice caos non può aiutare chi si assume dei rischi.

Il sociologo James Coleman ha notato che per navigare in una rete elastica ci si deve appoggiare a una base di capitale sociale: alla condivisione di esperienze passate, oltre che ai risultati e alle conquiste individuali. Altri sociologi che hanno studiato la mobilità di rete insistono sul fatto che una persona che si presenta a un nuovo datore o gruppo di lavoro deve essere attraente, oltre che disponibile; il rischio richiede qualcosa di più della semplice esistenza di opportunità (9).

Il lavoro di Burt evidenzia anche un importante fattore umano che si trova incarnato nella corte di Davos: ha fortuna nell'affrontare i rischi chi si trova a proprio agio nell'ambiguità e nell'incertezza. Gli uomini di Davos hanno mostrato di trovarsi bene in simili condizioni, mentre individui meno potenti che cercano di sfruttare l'ambiguità finiscono spesso per sentirsi come degli esuli. Oppure, muovendosi, perdono la strada. Nel capitalismo flessibile il disorientamento implicito nel muoversi verso l'incertezza, verso i buchi strutturali, si realizza in tre modi diversi: attraverso «spostamenti laterali ambigui», «perdite in retrospettiva» ed esiti salariali imprevedibili.

Man mano che le gerarchie piramidali vengono rimpiazzate da reti

meno rigide, chi cambia lavoro sperimenta più spesso quelli che i sociologi hanno chiamato «spostamenti laterali ambigui». Questi ultimi sono i casi in cui una persona che crede di muoversi verso l'alto, in una rete fluida in effetti si sposta solo orizzontalmente. Un simile movimento da granchio, sostiene il sociologo Manuel Castells, si verifica anche se i redditi stanno diventando più polarizzati e diseguali; le categorie lavorative si stanno facendo più amorse (10). Altri studiosi della mobilità sociale mettono in risalto quelle che vengono chiamate «perdite in retrospettiva» all'interno di una rete flessibile. Visto che spesso chi si azzarda a spostarsi all'interno di un'organizzazione flessibile ha poche informazioni sicure su quali saranno le implicazioni di una nuova posizione, capisce solo in retrospettiva di aver preso una decisione sbagliata. Se fosse stato più informato, non avrebbe corso il rischio. Ma le aziende si trovano così spesso in trasformazione che è inutile tentare di prendere decisioni razionali sul proprio futuro basandosi sulla loro struttura attuale (11).

Le persone prestano molta attenzione a calcolare se, spostandosi, aumenterà il loro reddito; ma le statistiche sui cambiamenti di salario nell'attuale economia sono scoraggianti. Oggi infatti attraverso i cambiamenti di lavoro la maggior parte della gente perde soldi, anziché guadagnarli; nella tabella 8 si vede che gli spostamenti che hanno causato un calo «significativo» di reddito sono stati il 34 per cento del totale, mentre solo il 28 per cento ha prodotto un aumento «significativo». Una generazione fa, queste cifre erano più o meno invertite; inoltre, spostandosi in una nuova azienda si guadagnava di più, rispetto ai miglioramenti permessi da promozioni interne. Anche in queste condizioni, tuttavia, il tasso di passaggi da un'azienda a un'altra era minore di quello attuale; fattori come la sicurezza del posto di lavoro e la fedeltà aziendale tenevano le persone più legate a un posto.

Vorrei far notare che seguire i percorsi statistici creati da questi schemi richiede di addentrarsi a fondo in un groviglio di considerazioni sull'età, la classe sociale dei genitori, la razza, l'educazione e la pura e semplice fortuna. Fare distinzioni più fini non rende affatto le cose più chiare. Sembra, per esempio, che i broker azionari licenziati per «scarsi risultati» abbiano il doppio di probabilità di guadagnare da un cambio di lavoro rispetto a chi fa lo stesso mestiere ma sostiene di aver lasciato l'impiego precedente di propria spontanea volontà. I motivi per cui si

verifica uno scarto del genere non sono affatto evidenti, e le persone in grado di effettuare ricerche approfondite sono ben poche.

Per la somma di queste tre ragioni, comunque, la mobilità occupazionale nelle società contemporanee rappresenta spesso un processo illeggibile. Per esempio, non c'è confronto con i negoziati condotti da sindacati che rappresentano grandi blocchi di lavoratori e i dirigenti che controllano aziende altrettanto grandi.

Questi negoziati mettono bene in chiaro gli aumenti e le diminuzioni di salario, e determinano avanzamenti o retrocessioni; simili accordi tra manodopera e dirigenza erano un tempo interamente condotti per categorie. Ma, secondo la ben azzeccata espressione dell'analista d'affari Rosabeth Moss Kantor, adesso i vecchi elefanti burocratici «stanno imparando a ballare» (12). E parte di questa nuova danza consiste nel resistere alle negoziazioni per categoria nelle grandi aziende, pianificando invece percorsi più fluidi e individualizzati per la promozione o gli aumenti di salario. Alla General Motors i livelli salariali e le definizioni dei lavori sono oggi infinitamente più complicati che a metà secolo, quando Daniel Bell scoprì che erano controllati da un rigido sistema collettivista.

Ma se la gente non sa quali potranno essere le conseguenze di uno spostamento, perché se ne assume il rischio? La panetteria di Boston rappresenta un caso interessante, da questo punto di vista, perché non ha mai dovuto effettuare un downsizing. Al contrario, è sempre in cerca di lavoratori. La gente non è costretta ad andarsene, ma si licenzia volontariamente come in effetti ha fatto l'uomo che mi aveva dichiarato:

«Non farò questo lavoro per il resto della vita». I dirigenti hanno un atteggiamento difensivo a proposito di queste partenze, e tendono a insistere sul fatto che il posto di lavoro è molto sicuro, attraente e al passo coi tempi. Rodney Everts è meno sulla difensiva, ma è ugualmente perplesso. «Quando mi dicono che qui non c'è futuro, io chiedo che cosa vorrebbero avere. E loro non lo sanno, mi dicono solo che non si deve restar bloccati in un posto solo.» Per fortuna al momento a Boston il mercato della manodopera poco qualificata è molto vivace, ma c'è qualcosa di strano nell'impulso a mollare "comunque" un posto.

Quando ho parlato a Everts degli studi sociologici sui buchi

strutturali, lui mi ha risposto: «Quindi la scienza ci mostra che gli esseri umani sono attratti dal pericolo come le falene dalle fiamme» (come ho già detto, è un attento lettore della prosa della Bibbia). Eppure l'impulso a correre dei rischi, per quanto possa essere cieco, incerto o rischioso, nasce da un insieme di motivazioni di tipo più strettamente culturale.

Se ogni assunzione di rischi è un viaggio nell'ignoto, di solito il viaggiatore ha in mente qualche destinazione. Ulisse voleva tornare a casa; Julien Sorel voleva entrare a far parte delle classi più elevate. La moderna cultura del rischio si distingue invece dalle altre perché i mancati spostamenti sono presi come indicazioni di fallimento, e la stabilità sembra quasi una morte in vita.

La destinazione, quindi, conta meno dell'atto di partire. Questa insistenza sul partire viene plasmata da immense forze sociali ed economiche: il disordine delle aziende, il sistema della produzione flessibile. Ma sono le realtà materiali stesse a mettersi in viaggio, e in questo contesto rimanere immobili vuol dire essere tagliati fuori.

La decisione di partire sembra quindi già un buon risultato: quel che conta è aver deciso di cambiare. Numerosi studi sull'assunzione dei rischi fanno notare che la gente raggiunge l'apice della soddisfazione nei confronti del proprio status proprio nel momento in cui decide di lasciar perdere tutto e di partire.

Così è successo anche nel caso di Rose. Ma il suo racconto non si è concluso con questa esaltazione iniziale. Rose doveva ripartire da zero ogni giorno, ed era sempre esposta. Le implicazioni matematiche del rischio, già deprimenti di per sé, nel suo caso avevano un effetto potenziato grazie alla natura di un mondo del lavoro in cui lei non poteva conoscere la posta in gioco. E questa stessa incertezza si ritrova anche in altre persone che vorrebbero avere più soldi o una posizione migliore.

Per chi ha motivi deboli o superficiali di attaccamento al lavoro, come i fornai, non ci sono molti motivi per restare fermi. Alcuni indicatori materiali del progresso compiuto potrebbero essere i guadagni dal punto di vista dell'incarico o del salario, ma gli spostamenti laterali, le perdite in retrospettiva e l'illeggibilità degli schemi di retribuzione cancellano questi segnali di progresso. Quindi diventa difficile orientarsi socialmente, più di quanto non succedesse nel sistema di classe del passato.

Questo però non vuol dire che l'ineguaglianza e le distinzioni sociali siano scomparse... tutt'altro. Sembra piuttosto che mettendosi in movimento si sospenda all'improvviso la propria realtà, e più che calcolare e scegliere razionalmente ci si limita a sperare che facendo un cambiamento salti fuori qualcosa di positivo. Buona parte degli studi sul rischio discorrono, in una specie di sogno universitario, di strategie e sistemi di gioco, o calcoli di costi e benefici. Nella vita reale il rischio viene invece affrontato in modo più elementare, per la paura di perdere le occasioni. In una società dinamica chi è passivo si trova nei guai.

Potrebbe quindi sembrare che l'assunzione dei rischi sarebbe meno scoraggiante se fosse possibile concretizzare il sogno degli strateghi accademici, calcolando razionalmente i guadagni e le perdite e rendendo leggibili i rischi. Ma il capitalismo moderno ha organizzato certi tipi di rischio in modo tale da non rendere più attraente una chiarezza del genere. Le nuove condizioni del mercato obbligano molta gente a correre rischi magari notevoli anche se i giocatori d'azzardo sanno che le possibilità di guadagno sono basse.

Per illustrare questo fenomeno, vorrei approfondire un'osservazione casuale che Rose mi fece un pomeriggio a proposito di quello che succedeva ogni volta che uno dei tizi in nero era stato licenziato dall'agenzia pubblicitaria. «Ci ritrovavamo gente in fila per i corridoi, centinaia di curriculum, ragazzini che ci imploravano anche solo per avere la possibilità di un colloquio.» Problemi del genere sono fin troppo familiari; anche in molti altri settori, come l'architettura, l'accademia e tutta l'area legale c'è un grande esubero di giovani qualificati.

Certo, ci sono solidi motivi economici per arrivare a laurearsi. I dati relativi agli Stati Uniti (che non sono diversi da quelli di tutte le altre economie avanzate) ci mostrano che nell'ultimo decennio gli aumenti di reddito sono stati del 34 per cento più elevati tra chi aveva una laurea ["college degree"] rispetto a chi possedeva semplicemente un diploma di scuola superiore: vale a dire che i lavoratori usciti dal college, che già partivano con redditi più alti, nel giro di un solo decennio hanno aumentato del 34 per cento il divario rispetto ai loro colleghi meno istruiti. Molte società occidentali hanno spalancato le porte dell'istruzione superiore, e si stima che nel 2010, tra i venticinquenni americani il 41 per cento avrà una laurea quadriennale e

il 62 per cento almeno una «laurea breve» di due anni; per l'Inghilterra e l'Europa occidentale le stime sono inferiori solo del 10 per cento (13).

Eppure solo un quinto dei posti di lavoro in America richiede una laurea, e la loro percentuale cresce solo con estrema lentezza (si veda la tabella 9).

L'eccessiva qualificazione è uno dei segni della polarizzazione che caratterizza il nuovo regime. L'economista Paul Krugman spiega la crescente ineguaglianza in base al valore dell'abilità tecnica: «stiamo innalzando i salari delle persone qualificate che producono aerei [e altro materiale a elevata tecnologia]» scrive, «e abbassando quelli di chi è privo di qualifica» (14). Un importante diplomatico e dirigente di banche specializzate in investimenti come Felix Rohatyn condivide quest'analisi e ritiene che nella società si stia verificando un'immensa metamorfosi, «un grande trasferimento di ricchezza dai lavoratori americani di classe media, poco qualificati, ai proprietari di aziende e a una nuova aristocrazia tecnologica» (15). Una simile élite tecnologica, come ha previsto cinquant'anni fa il sociologo Michael Young nel suo saggio "Meritocracy", viene definita e garantita dall'istruzione formale (16).

In queste condizioni, si produce una specie di grande gioco d'azzardo in cui un gran numero di giovani scommette sulla possibilità di entrare a far parte della ristretta cerchia dei fortunati. Una simile assunzione di rischi è tipica di quelli che gli economisti Robert Frank e Philip Cook chiamano «mercati in cui il vincitore prende tutto». In questo sfondo competitivo, chi ha successo può spazzar via tutto quello che c'è sulla tavola, mentre alla massa dei perdenti rimangono da spartire solo le briciole. La flessibilità gioca un ruolo chiave nel permettere la formazione di un simile mercato. In mancanza di un sistema burocratico che distribuisca gli incrementi di ricchezza lungo una gerarchia, i compensi vengono attirati dagli individui più potenti; in un'azienda pura, chi è in condizione di prendere tutto lo fa. La flessibilità accentua quindi l'ineguaglianza attraverso questo tipo di mercato (17).

Nell'opinione di questi economisti, la «struttura delle remunerazioni [dell'economia moderna] ha spinto troppi [individui] ad abbandonare alternative produttive in favore dell'inseguimento dei premi più consistenti» (18).

Naturalmente, il richiamo a «essere realistici» è un buon consiglio paterno. Ma questo consiglio si basa in parte su un'idea che può essere ricondotta fino ad Adam Smith, quella secondo cui simili rischi vengono affrontati per eccessiva stima di sé. Ne "La ricchezza delle nazioni" Smith ha parlato della «stima eccessiva che la maggior parte degli uomini nutre per le proprie abilità [...] ogni uomo sopravvaluta, chi più chi meno, le possibilità di guadagno, e quasi tutti sottovalutano quelle di perdita» (19). In proposito, Frank e Cook riportano i risultati di uno studio recente condotto su un milione di diplomati delle scuole superiori americane, secondo cui il 70 per cento riteneva di avere un talento per la leadership superiore alla media, e solo il 2 per cento riteneva di averlo inferiore alla media.

Ma parlare di «stima eccessiva» mi sembra voglia dire interpretare in modo sbagliato il rapporto tra rischio e personalità. Non partecipare al gioco significa ritenersi già in partenza dei perdenti. Molti tra coloro che si inseriscono nei mercati in cui il vincitore prende tutto sanno quali sono le possibilità di fallimento, ma non prendono in considerazione questi dati. Come per i rischi che si decide di correre in condizioni meno determinate, l'eccitazione immediata per le possibilità di successo può aiutare a non pensare razionalmente al calcolo delle probabilità. Ma anche se chi entra in un mercato del genere ha le idee chiare, e le mantiene tali, il non fare nulla sembra un atteggiamento dettato più dalla passività che dalla prudenza.

La consapevolezza di un'attitudine del genere può essere ricondotta alle prime celebrazioni del ruolo del mercante nell'economia politica di Smith e di Mill.

Nella cultura moderna la necessità di correre rischi è diffusa invece in modo più ampio. Correre rischi è una prova di carattere: l'importante è fare lo sforzo, afferrare l'occasione, anche se "razionalmente" si sa di essere condannati al fallimento. E quest'atteggiamento è rafforzato da un fenomeno psicologico assai comune.

Di fronte a qualcosa di conflittuale, l'attenzione di una persona può infatti concentrarsi più sulle circostanze immediate che su una prospettiva a lungo termine. La psicologia sociale etichetta questo genere di attenzione come «dissonanza cognitiva» volendo indicare un conflitto tra diverse cornici ["frame"] di significato (lo studio della

dissonanza cognitiva è condotto, tra gli altri, da Gregory Bateson, Lionel Festinger e me stesso) (20). Un classico esempio di dissonanza cognitiva è costituito dal bisogno di Rose di avere prove della bontà del suo lavoro, anche se l'azienda di Park Avenue non ne forniva.

Impegnarsi in simili conflitti crea un'«attenzione focalizzata», il che vuol dire semplicemente che una persona connota un problema come bisognoso di un'attenzione focalizzata e immediata.

Se non si crede che sia possibile fare qualcosa per risolvere un problema del genere, la capacità di pensare a lungo termine può restare sospesa (in quanto inutile). Tuttavia, l'attenzione focale può invece rimanere attiva, e chi si ritrova in questo stato comincerà a rigirare in tutti i modi la situazione in cui si trova imprigionato, sapendo che deve fare "qualcosa"... anche se in realtà non sta facendo nulla. Una simile reazione al trauma si ritrova tra l'altro in tutti gli animali superiori: anche gli occhi del coniglio si concentrano sulle zampe della volpe, o sui fari in avvicinamento.

Per un essere umano, anche l'aver appena corso un rischio può condurre a una fissazione di questo genere. Quando si ha l'impressione di non «stare andando da nessuna parte» e che ci tocca sempre «tornare alla casella di partenza», oppure ci si trova a dover fare i conti con un successo privo di significato o con l'impossibilità di ottenere ricompense per gli sforzi fatti, il tempo sembra bloccarsi. Chi si trova in una situazione del genere rimane prigioniero del presente, bloccato sui propri dilemmi. Un trauma immobilizzante di questo tipo tenne Rose nella propria stretta per parecchi mesi, finché la donna si riebbe e tornò al Trout.

La dichiarazione di Rose («non avevo più la forza di resistere») rimanda poi a una causa di rischio più semplice e brutale, l'ingresso nella mezza età. Le aziende attuali sono piene di pregiudizi contro la mezza età, e sono molto propense a negare il valore delle esperienze di una persona. La cultura aziendale considera la gente di mezza età refrattaria ai rischi, dal punto di vista dei giocatori d'azzardo. Ma combattere contro questi pregiudizi è difficile, e nella moderna vita aziendale, mutevole e sottoposta a forti pressioni, gli individui di mezza età sono facilmente esposti al timore di essere consumati dall'interno.

Per Rose, muoversi nei quartieri alti e nell'alveare di uffici di Park Avenue in cui si era ritrovata provocò subito uno shock, per

l'improvvisa consapevolezza della propria età, non solo dal punto di vista biologico ma anche da quello sociale. «Guardavo queste giovani professioniste... ed erano ragazze; sono carine, e hanno quel trisma da Locust Valley», cioè il tipico accento esibito dai newyorchesi di classe elevata. Rose non era riuscita a correggere la propria parlata nasale, da piccola borghesia, ma aveva cercato di alterare il suo aspetto per sembrare più giovane. «Ho pagato una donna perché mi comprasse dei vestiti migliori da Bloomingdale's; mi sono anche presa delle lenti a contatto morbide, che erano terribili», perché per qualche motivo le irritavano gli occhi, e in ufficio sembrava quindi sempre sul punto di piangere. I pregiudizi contro la sua età le venivano manifestati anche in modi che non erano necessariamente diretti a ferirla. «Quando mi presi le lenti a contatto, le ragazze in ufficio mi fecero un sacco di complimenti, 'Oh, come sei bella'. E io non sapevo se crederci o no.»

Cosa forse ancor più importante, tutta l'esperienza che aveva accumulato sul modo in cui la gente beve e si comporta al bar si rivelò poco apprezzata. In una riunione a un certo punto «stavano parlando di bevande con un profluvio di "light" questo e "light" quello, e io dissi:

'La gente non va al bar per dimagrire'». E gli altri come la presero?

«Come se fossi un pezzo da museo: la Vecchia barista.» Bisogna dire che il modo di parlare deciso tipico di Rose non era quello che viene insegnato alla facoltà di Economia. Ma lei non cessò mai di sentire il problema dell'età, soprattutto quando si manifestava sotto forma di simpatia manifestata da colleghe più giovani che avevano l'impressione che lei fosse fuori dal giro; come i dirigenti dell'azienda, anche loro agivano in base ai propri pregiudizi non invitandola ai club e ai bar serali dove si svolge buona parte del vero lavoro nel ramo pubblicitario.

Rose era sinceramente sconcertata per essere stata prima assunta grazie alla sua competenza nel settore, e poi messa da parte in quanto troppo vecchia, fuori moda, fuori dal giro.

Una base statistica di questo moderno atteggiamento nei confronti dell'età può essere rintracciato nel restringimento dell'arco temporale in cui la gente lavora. Il numero di uomini tra i cinquantacinque e i sessantaquattro anni che continuano a lavorare in America è caduto da quasi l'80 per cento del 1970 al 65 per cento del 1990. Le percentuali

sono più o meno le stesse in Inghilterra, mentre in Francia il numero di coloro che alla fine della mezza età si trovano ancora al lavoro è calato bruscamente da quasi il 75 per cento fino a poco più del 40 per cento, e in Germania da quasi l'80 per cento a poco più del 50 per cento (21).

Una riduzione minore è quella che si verifica all'inizio della vita lavorativa, visto che l'età in cui i giovani cominciano a lavorare viene ritardata di qualche anno per la maggior attenzione rivolta allo studio. Il sociologo Manuel Castells prevede quindi che in America e in Europa occidentale «la vera vita lavorativa potrebbe ridursi a circa trent'anni (dai 24 ai 54), all'interno di un arco vitale di circa 75-80 anni» (22).

Vale a dire, il periodo produttivo della vita viene compresso a meno della metà dell'arco vitale, e i lavoratori più anziani abbandonano il mercato molto prima di essere mentalmente o fisicamente inadatti al lavoro. Molta gente dell'età di Rose (che quando fu assunta dall'agenzia pubblicitaria aveva cinquantatré anni) si sta già preparando alla pensione.

L'enfasi posta sulla giovinezza è una delle conseguenze di questa compressione della vita lavorativa. Nell'Ottocento, i giovani venivano preferiti perché il loro lavoro costava meno: le «ragazze da mulino» di Lowell, nel Massachusetts e i «ragazzi delle miniere» dell'Inghilterra settentrionale lavoravano per salari molto inferiori a quelli degli adulti.

Nel capitalismo attuale esiste ancora questa preferenza per i giovani e i loro bassi salari, soprattutto nelle fabbriche e nelle officine dei paesi meno sviluppati. Ma oggi i giovani sembrano più appetibili anche nelle fasce più alte del mondo del lavoro grazie ad altre caratteristiche, che appartengono alla sfera del pregiudizio sociale.

Un numero recente della «California Management Review», per esempio, cercava di spiegare i vantaggi della presenza di giovani e gli svantaggi della presenza di lavoratori più anziani nelle organizzazioni flessibili. L'argomento addotto era che i lavoratori più anziani sono dotati di schemi mentali immutabili e refrattari ai rischi, oltre a essere privi della pura e semplice energia fisica indispensabile per affrontare le richieste di un ambiente lavorativo flessibile (23). Idee del genere si incarnano in espressioni significative, per esempio il termine «relitti».

Un dirigente pubblicitario ha riferito alla sociologa Katherine Newman che «se lavori nella pubblicità, dopo i trent'anni sei morto.

L'età uccide». E un alto funzionario di Wall Street ha detto alla

stessa intervistatrice che «i datori di lavoro pensano che [chi ha più di quarant'anni] non riesca più a pensare. Passati i cinquanta, [sono convinti] che tu sia bruciato» (24). La flessibilità sta alla gioventù come la rigidità alla vecchiaia.

Pregiudizi del genere possono essere utilizzati in molti modi. Per esempio, permettono di individuare i lavoratori più anziani come un gruppo ben evidente di candidati al licenziamento durante le ristrutturazioni aziendali. Nel regime «angloamericano», negli ultimi vent'anni è raddoppiato il tasso di licenziamenti relativo ai quarantenni e a chi ha da poco passato la cinquantina. L'idea che esista un rapporto preciso tra età e rigidità spiega anche molte delle pressioni esercitate oggi dalle aziende affinché i dirigenti vadano in pensione prima di arrivare ai sessant'anni, anche se magari intellettualmente sono più attivi che mai.

I lavoratori più anziani e sperimentati tendono inoltre a giudicare i loro superiori in modo più smalzato, rispetto a chi ha appena cominciato la carriera. Le esperienze che hanno accumulato conferiscono loro qualcosa che l'economista Albert Hirschmann definisce «potere di voce»; il che significa che essi sono più propensi a criticare decisioni sbagliate, e che lo fanno più per lealtà nei confronti dell'azienda che per lealtà nei confronti di un dirigente particolare.

Diversamente, i lavoratori più giovani, in genere, tollerano con maggiore facilità gli ordini sbagliati. Se cominciano a sentirsi a disagio, è più probabile che se ne vadano, piuttosto che comincino a combattere l'organizzazione dall'interno, e a suo vantaggio. Come dice Hirschmann, sono più disposti a «uscire» (25). In agenzia, Rose scoprì che i pubblicitari più anziani contraddicevano i loro capi, che molte volte erano più giovani di loro, più spesso di quanto non facessero i dipendenti meno anziani. Una volta a uno di questi dipendenti fu risposto dal suo capo: «Magari star qui non ti piace, ma sei troppo vecchio per trovare lavoro da qualunque altra parte».

Per i lavoratori più anziani, i pregiudizi contro l'età trasmettono un messaggio ben preciso: man mano che le esperienze di un individuo si accumulano perdono anche di valore. Ciò che un lavoratore anziano ha imparato negli anni sul conto di una particolare azienda o professione può andare contro il nuovo indirizzo dettato dai superiori. Dal punto di vista dell'istituzione, la flessibilità rende i giovani più

malleabili in termini sia di assunzione di rischi sia di immediata sottomissione.

Eppure un messaggio tanto preciso ha anche un significato più personale.

Fu Rico in proposito a mettermi sull'avviso, parlando dell'erosione delle sue capacità di ingegnere. A un certo punto, sull'aereo, gli dissi che ogni volta che scrivo qualcosa mi sembra di dovere ripartire da zero: per quanti libri possa pubblicare, la mia sicurezza non aumenta. E

lui, giovane, solido e pieno di energie, mi rispose in tono simpatetico dicendo che spesso si sentiva «superato» come ingegnere. Si preoccupava per il fatto che le sue capacità si stessero logorando dall'interno; anche se aveva vent'anni meno di Rose, diceva che ormai come ingegnere era diventato «solo un osservatore».

Questa, a prima vista, mi sembrò una sciocchezza. Rico per spiegarsi mi disse che la sua preparazione scientifica, ottenuta a scuola, era superata; riusciva ancora a comprendere quel che succedeva nel fertile campo della tecnologia dell'informazione, eppure affermava di non riuscire più a restare un passo avanti agli altri nel suo settore. Ora che si sta avvicinando ai quaranta, gli ingegneri più giovani, che hanno appena superato la ventina, lo trattano come se fosse già quasi un pezzo d'antiquariato. Gli chiesi se avesse pensato di tornare all'università per «aggiornarsi», e lui mi diede un'occhiataccia. «Non è un problema di imparare a pigiare dei nuovi bottoni. Sono troppo vecchio per ricominciare».

A parer suo, competenze complesse come quelle che lui ha imparato non sono più «additive», e non permettono più di edificare costruzioni sempre più alte che conservino comunque le stesse fondamenta; lo sviluppo di un nuovo campo di lavoro richiede un approccio totalmente nuovo, e i candidati migliori per un compito del genere sono i giovani.

A un ingegnere americano o europeo che viene licenziato e sostituito con un suo equivalente indiano (che lavora per un salario più basso) viene anche sottratta la possibilità di mettere in pratica i propri talenti; il che rappresenta una forma di quello che i sociologi chiamano "deskilling", la «sottrazione di capacità». In effetti, nessuno ha cancellato le conoscenze ingegneristiche di Rico. I suoi timori sono provocati da una debolezza che, stando a quel che Rico avverte, si

concretizza nella sua personalità a causa del semplice trascorrere del tempo. Spesso, mi disse, si sente furioso quando legge le riviste tecniche; «Trovo delle cose e mi dico: "avrei dovuto arrivarci da solo".

Ma non ci sono riuscito». Anche in questo caso non siamo certo allo stereotipo del «relitto», ma Rico crede fermamente di essere ormai superato dal punto di vista delle conoscenze tecniche. In questo modo, l'enfasi sociale sulla giovinezza e la sua preoccupazione individuale per la vecchiaia si combinano. I pregiudizi sociali rafforzano le preoccupazioni interiori relative alla perdita di energie.

Rico può vedere entrambe le facce della medaglia nel proprio ufficio, visto che la sua azienda di consulenze dà lavoro a tre giovani ingegneri rampanti, con dieci anni meno di lui. «Il mio problema principale è riuscire a controllarli», dice. E in effetti è convinto che quelli che hanno competenze più aggiornate l'abbandoneranno presto.

«Chi può andarsene, se ne va il prima possibile.»

Avendo uno scarso senso della lealtà, i giovani rampanti sono disposti ad andarsene anche se Rico ha intenzione di farli contare davvero nella sua azienda. E lui ritiene di potere fare poco in proposito.

«Non ho autorità su di loro, capisci?» La sua esperienza non genera rispetto.

Allo stesso modo, fatte le debite proporzioni, il tempo trascorso da Rose in Park Avenue le diede l'impressione che le sue conoscenze venissero erose dall'interno. A suo onore, va detto che Rose non aveva mai shakerato, e tantomeno sentito parlare di cocktail nuovi ed esotici come l'Highland Landmine (una parte di scotch "single malt" e due parti di vodka su ghiaccio tritato). Ma ora questa ignoranza le dava fastidio, specialmente quando le toccava nascondersela inventandosi, in un meeting, una lunga disquisizione su queste bevande giovanili. In un caso del genere naturalmente avrebbe fatto meglio a dire la verità, ma aveva paura che una cosa del genere sarebbe stata l'ennesima dimostrazione della sua arretratezza. Non credo che Rico sia così logoro come crede di essere, e sono sicuro che Rose non lo fosse, visto che alcuni dipendenti più giovani erano stati scartati, mentre lei era sopravvissuta.

Tuttavia entrambi, messi alla prova, temono che le loro esperienze passate non abbiano più valore.

Il nuovo ordine nega che il mero scorrere del tempo necessario ad

accumulare capacità faccia guadagnare a una persona posizioni e diritti, cioè «valore» nel senso materiale del termine. Tali pretese basate sul trascorrere del tempo sono invece considerate un altro lato negativo del vecchio sistema burocratico, in cui i diritti di anzianità congelavano le istituzioni. Il nuovo regime si concentra sulle capacità immediate.

Le pratiche aziendali di flessibilità e l'attuale politica governativa del lavoro in Inghilterra e negli Stati Uniti sono basate sul presupposto che i rapidi cambiamenti di competenze costituiscano la norma. A dire il vero, però, dal punto di vista storico il rimpiazzo di gente dotata di talenti «antiquati» di solito si è verificato con lentezza. Per esempio, alla fine del Settecento sono state necessarie due generazioni per eliminare una competenza artigianale come quella della tessitura e all'inizio del Ventesimo secolo i cambiamenti alla fabbrica della Ford di Highland Park hanno richiesto quasi trent'anni. E' forse sorprendente notare che in molti settori del lavoro di fabbrica e d'ufficio il ritmo dei mutamenti tecnologici è ancora oggi relativamente lento; come hanno notato numerosi studiosi di sociologia dell'industria, alle aziende e alle istituzioni occorre molto tempo per digerire le tecnologie che hanno ingerito (26). Anche lo sviluppo di una nuova competenza richiede poi del tempo; chi si è limitato a leggere un manuale di carpenteria non è ancora un carpentiere.

Ma nonostante queste tendenze storiche di lungo periodo, la cornice temporale del rischio offre poco conforto ai singoli. Anzi, l'ansia individuale provocata dal tempo ha un rapporto molto stretto con l'affermazione del nuovo capitalismo.

In un libro pubblicato dal «New York Times» è stato di recente scritto che «la preoccupazione per il lavoro si è diffusa ovunque, diminuendo l'autostima degli individui, dividendo le famiglie, disgregando le comunità, alterando il modo in cui funzionano i posti di lavoro» (27). Molti economisti hanno trattato discorsi del genere come stupidaggini, perché la creazione reale di nuovi posti di lavoro nel regime neoliberista sembrava renderli palesamente falsi. Eppure l'articolaista ha parlato a buon diritto di «preoccupazione». La «preoccupazione» è l'ansia per quello che può avvenire, e si produce in un clima in cui viene esaltato il rischio costante e in cui sembra che le esperienze passate non possano più servire da guida per il presente.

Se il rifiuto dell'esperienza fosse semplicemente un pregiudizio

imposto dall'esterno, noi individui di mezza età saremmo solo le vittime di un culto aziendale nei confronti della gioventù. Ma le preoccupazioni create dal trascorrere del tempo trovano in noi radici più profonde.

Sembra che il trascorrere degli anni ci svuoti, e le nostre esperienze appaiono come una serie di cose di cui vergognarsi. Convinzioni del genere mettono a rischio la nostra autostima attraverso l'inesorabile trascorrere degli anni, piuttosto che attraverso la decisione di giocare d'azzardo.

Di ritorno al Trout, Rose recuperò la sua tempra e si trovò di nuovo al posto di comando, finché non morì di cancro ai polmoni.

«Immagino che sia stato uno sbaglio,» disse una volta parlando del suo tentativo di entrare nel mondo della pubblicità, mentre fumavamo e bevevamo, «però avevo bisogno di farlo.»

L'ETICA LAVORATIVA

«Ogni arte,» dichiarò Oscar Wilde nella prefazione al "Ritratto di Dorian Gray", «è insieme superficie e simbolo. Coloro che scendono sotto la superficie lo fanno a loro rischio» (1). I vicini di Rico non sono mai scesi molto sotto la superficie, con lui. I fornai fanno funzionare semplici macchine a interfaccia amichevole che forniscono loro una comprensione superficiale del lavoro. Rose andò a lavorare in un'azienda di Park Avenue dove l'enfasi posta sull'età e sull'aspetto - che, ahimè, sono le più fuggevoli tra le qualità umane - significava che l'esperienza di vita da lei accumulata contava poco.

Una delle cause di questa superficialità nociva è la destrutturazione del tempo.

La freccia del tempo si è spezzata: in un'economia continuamente ristrutturata, che odia le routine e si basa sul breve termine, non esistono più traiettorie definite. La gente sente la mancanza di rapporti umani stabili e di obiettivi a lungo termine. Tutti gli individui di cui ho parlato finora cercavano di recuperare la profondità del tempo al di sotto della superficie, magari anche solo attraverso il proprio disagio e la propria ansia nei confronti del presente.

L'etica lavorativa è oggi l'arena in cui la profondità delle esperienze viene messa maggiormente in discussione. L'etica lavorativa, così come noi la concepiamo di solito, insegna infatti a essere disciplinati nell'uso del proprio tempo e ad attribuire valore agli obiettivi di lungo periodo. Questa disciplina del tempo ha plasmato la vita di Enrico così come quella dei metalmeccanici di Willow Run e dei fornai greci di Boston: tutti individui che lavoravano duro e aspettavano, e "questa" era la loro percezione psicologica della «profondità».

Un'etica del genere dipende in parte dall'esistenza di istituzioni abbastanza stabili da consentire agli individui di rimandare al futuro la

propria completa soddisfazione, ma perde il proprio valore in un regime in rapido mutamento. In altre parole, diventa assurdo impegnarsi a lungo e a fondo per un datore di lavoro la cui unica idea è quella di vendere tutto al più presto e spostarsi da un'altra parte.

Limitarsi a rimpiangere la decadenza del duro lavoro e dell'autodisciplina di un tempo - per non parlare delle buone maniere, del rispetto per gli anziani e di tutte le altre gioie del passato -

significherebbe indulgere a un fastidioso sentimentalismo. La serietà della vecchia etica lavorativa caricava un grosso peso sull'io dei lavoratori. Si cercava di dimostrare il proprio valore attraverso il lavoro e, nella forma dell'«ascesi intramondana», come la chiamava Max Weber, il ritardo nella gratificazione poteva diventare una pratica profondamente autodistruttiva.

Ma l'alternativa moderna non rappresenta un vero rimedio a questa negazione di sé.

La moderna etica lavorativa si concentra infatti sul lavoro di gruppo. Esalta quindi la ricettività nei confronti degli altri e richiede talenti «soft» come quello di saper ascoltare gli altri e disponibilità a collaborare; soprattutto, il lavoro di gruppo esalta l'adattabilità collettiva alle circostanze. Il lavoro di gruppo è l'etica lavorativa adatta a un'economia flessibile. Ma nonostante tutta l'insistenza psicologica che i dirigenti attuali pongono sul lavoro di gruppo in fabbrica e in ufficio, una simile etica lavorativa rimane sulla superficie dell'esperienza. Il lavoro di gruppo è l'applicazione collettiva della stessa superficialità sminuente che abbiamo già incontrato.

La vecchia etica lavorativa rivelava idee sulla personalità che hanno ancora la loro importanza, anche se non trovano più espressione nel lavoro. Si fondava infatti sull'uso disciplinato del tempo di un individuo, e l'enfasi veniva posta più sull'autodisciplina volontaria che su una passiva sottomissione a scadenze e routine. Nel mondo antico quest'autodisciplina veniva ritenuta l'unico modo per affrontare il caos della natura, e per i contadini rappresentava una necessità quotidiana.

Ecco il consiglio che Esiodo fornisce loro nelle "Opere e giorni": "Non rimandare mai nulla a domani, o a dopodomani, perché chi fugge il lavoro non empie il granaio, né chi lo rimanda; la solerzia favorisce l'opera tua; chi sempre rimanda si trova a combattere contro disgrazie" (2).

La natura è incerta, indifferente, e il mondo dei contadini è duro.

«Né mai di giorno cesseranno da fatiche e affanni,» dichiarò Esiodo, «né mai di notte, affranti» (3).

Nel mondo di Esiodo, tuttavia, l'autodisciplina nell'impiego del tempo sembrava più una cruda necessità che una virtù. All'epoca molti contadini erano schiavi, e non piccoli proprietari; che fossero schiavi o liberi, inoltre, la loro lotta contro la natura sembrava meno rilevante delle battaglie che i cittadini combattevano gli uni contro gli altri. Più tardi Tucidide notò con una certa indifferenza il modo in cui gli ateniesi e gli spartani devastavano il territorio dei loro nemici, come se le fatiche dei contadini non meritassero nemmeno un po' di pietà.

Nel corso del tempo però la statura morale del contadino è un po' cresciuta. La necessità di un duro lavoro si è trasformata in virtù. Quasi cinquecento anni dopo Esiodo, Virgilio continua a evocare l'anarchia della natura, come nel primo libro delle "Georgiche:

"Io vidi spesso, quando il contadino chiamava il mietitore nei biondi cambi e già afferrava le mèssi dal fragile stelo, scatenarsi una battaglia di venti, che tutte per ampio tratto strappava le gravide spighe dalle radici e le scagliava in alto: il nembo con fosco vortice portava lievi steli e paglia volante" (4).

Virgilio, come Esiodo, comprende che il meglio che un contadino possa fare di fronte a queste turbolenze è cercare di padroneggiare il proprio uso del tempo.

Ma grazie alla sua stessa determinazione a resistere, il contadino è diventato una specie di eroe.

Qui si trova anche il senso del famoso passo della seconda Georgica, in cui Virgilio descrive alcuni soldati impegnati «in un'incerta battaglia»; il contadino sta in disparte rispetto alle loro lotte, alle «vicende romane», e a quelle dei «regni destinati a perire» (5). Il contadino sa che non esistono vittorie definitive sulla natura, che la vittoria è un'illusione. Per Virgilio, il lato moralmente positivo dell'agricoltura consiste nel fatto che essa insegna una risolutezza "permanente", indipendentemente dal reddito. E nelle "Georgiche" dà un nuovo significato alla massima di Esiodo secondo cui «chi sempre rimanda si trova a combattere contro disgrazie». Il «contadino» che è in tutti noi lotta con la capacità di rovinarsi. Le "Georgiche" traspongono l'anarchia della natura in una visione dell'anarchia interiore,

psicologica; contro queste tempeste intestine l'unica difesa dell'individuo consiste nella buona organizzazione del proprio tempo.

Quando la nozione di autodisciplina prese forma per la prima volta, conteneva quindi una forte dose di stoicismo; non quello dei filosofi, ma uno stoicismo pratico che proclama il bisogno permanente di combattere l'anarchia interiore pur senza avere aspettative di vittoria.

Trasferito nella filosofia di vita dei primi cristiani, questo stoicismo pratico plasmò le dottrine della chiesa delle origini a proposito della pigrizia, che più che uno stato di piacere sibaritico appariva una decomposizione interiore dell'io. Per un migliaio d'anni, dalla descrizione che Agostino fece della pigrizia nelle sue "Confessioni" fino al primo Rinascimento, questo stoicismo pratico mantenne saldamente la propria presa etica. Una programmazione del tempo simile a quella scandita dalle campane delle chiese poteva aiutare uomini e donne a organizzarsi, ma non era in grado di creare un desiderio di autodisciplina; desiderio che poteva essere generato solo da una preoccupazione più profonda per la diffusione del caos esteriore e interiore.

All'inizio del Rinascimento accadde qualcosa a questo stoicismo pratico e profondamente radicato negli uomini. Non venne messo direttamente in discussione come valore etico, ma fu comunque modificato da una nuova concezione che vedeva gli esseri umani come creature storiche, creature che non rimangono stabili un anno dopo l'altro, ma si evolvono e cambiano. Lo stoicismo permanente del contadino non sarebbe stato sufficiente all'uomo storico; i termini della disciplina avrebbero dovuto adattarsi a un io in movimento. Ma come?

Questo fu il dilemma con cui dovette confrontarsi Pico della Mirandola nella sua "Oratio de hominis dignitate" («Orazione sulla dignità dell'uomo»). Pico fu la prima espressione moderna dell'"homo faber", cioè, se vogliamo, di un uomo che è «il creatore di se stesso».

Pico asserì che «l'uomo è animale di natura varia, multiforme e cangiante» (6). In questa condizione flessibile, all'uomo «è concesso di ottenere ciò che desidera, di essere ciò che vuole» (7). Piuttosto che conservare il mondo così come l'abbiamo ereditato, dobbiamo dargli una nuova forma, e la nostra dignità dipende proprio da questo. Pico dichiara anche che «è certo poco nobile» non portare «nulla di nostro» nel mondo (8). Il nostro compito è quello di creare, e la creazione più

importante è il dare forma alle storie delle nostre stesse vite. Questa fiducia nel bisogno, nella virtù di dare forma all'esperienza rimane una nostra convinzione fondamentale ed è alla base dell'importanza che attribuiamo alla creazione di una personalità forte.

L'"homo faber", però, si scontrava con i tradizionali dogmi cristiani. Agostino aveva avvertito che era bene «tenere le mani lontane da se stessi; cercare di costruirsi da soli vuol dire edificare la propria rovina». Un cristiano che volesse seguire Agostino dovrebbe al contrario cercare di imitare la vita e l'esempio di Gesù. Così, sempre nel Rinascimento, il vescovo Tyndale consigliò a una delle pecorelle del suo gregge di «sentirsi [...] alterato e cambiato su modello del Cristo».

Ogni creazione puramente personale sarebbe per forza di cose inferiore (9). Disciplinare l'uso del proprio tempo è una virtù, ma cercare di progettare le proprie esperienze è un peccato d'orgoglio.

Neanche Pico era sordo a queste idee. Anche lui credeva che lo stile di vita cristiano richiedesse autodisciplina e l'imitazione di vite esemplari. Ma in contrasto con questo modello, la sua idea del tempo storico è formata dai modelli letterari del viaggio spirituale; Pico evoca per esempio Ulisse il marinaio, le cui peregrinazioni creano una storia autonoma, anche se il protagonista non mette mai in dubbio la propria meta finale. Il cristiano che è in Pico non dubita della destinazione ultima, ma Pico vuole anche mettersi per mare: è uno dei primi filosofi rinascimentali a celebrare i rischi psicologici, sapendo che il mare interiore, come gli oceani navigati dagli esploratori suoi contemporanei, è un territorio sconosciuto.

Questi due filoni etici in contrasto, l'autodisciplina e l'autocreazione, si sono incontrati nel più apprezzato saggio sull'etica del lavoro, "L'etica protestante e lo spirito del capitalismo" di Max Weber. In quelle pagine, analizzando gli esordi del capitalismo moderno, l'autore cercava di mostrare come i due filoni, più che entrare in conflitto, si combinassero. Certo, Weber credeva che il vecchio ordine di Esiodo ai contadini, «non rimandare», nel capitalismo si fosse parzialmente capovolto in un «devi rimandare». A essere rimandato in questo secondo caso è però il desiderio di gratificazione e soddisfacimento. Occorre infatti organizzare la propria vita in modo che alla fine si ottenga qualcosa: allora, e solo allora, in questo futuro, i desideri saranno soddisfatti. Per il presente si deve invece agire come il

contadino di Virgilio, che combatte la pigrizia e le forze del caos interiore attraverso una rigida e austera suddivisione del proprio tempo.

Weber pensava pure che quest'etica lavorativa fosse, per dirla tutta, una frode. La posticipazione è illimitata, mentre i sacrifici nel presente sono continui: le ricompense promesse non arrivano mai.

Questa visione del tempo lavorativo serve a Weber per criticare le idee moderne sulla personalità e la fiducia nel fatto che l'uomo sia il creatore di se stesso. L'interpretazione del saggio di Weber che circola di solito nelle scuole si può riassumere più o meno così: i protestanti del Seicento cercavano di dare una prova del loro valore agli occhi di Dio disciplinando se stessi ma, a differenza dei cattolici che facevano penitenza in monastero, volevano dimostrare il loro valore attraverso il lavoro, negando se stessi nel presente e accumulando piccoli frammenti di virtù attraverso il sacrificio quotidiano.

Questa negazione di sé divenne poi l'«ascesi intramondana» della pratica capitalistica settecentesca, che privilegiava il risparmio rispetto alla spesa, incoraggiava la trasformazione in routine delle attività quotidiane e aveva timore del piacere. Un riassuntino così limpido riesce però a svuotare il testo di Weber della sua grandezza tragica.

Nella visione dell'autore in effetti il cristianesimo è una religione speciale, perché immerge gli uomini e le donne in un dubbio profondamente doloroso, imponendo loro di chiedere a se stessi: «Sono un essere umano degno?». Il peccato originale e le sue conseguenze sembrano rispondere decisamente di "no" a questa domanda, ma nessuna religione potrebbe propagandare l'idea che la miseria umana sia del tutto priva di sbocchi: sarebbe la ricetta ideale per il suicidio.

Il cattolicesimo anteriore alla Riforma aveva cercato di rassicurare l'umanità peccatrice consigliandole di affidarsi alle istituzioni della chiesa, ai suoi riti e ai poteri magici dei sacerdoti. Il protestantesimo cercò un rimedio più individualistico alle incertezze sull'io.

Cosa strana, Martin Lutero avrebbe dovuto essere la figura esemplare di Weber, ma non lo è. Nelle "Novantacinque tesi", il pastore ribelle oppose ai conforti del rito un'esperienza di fede più disadorna; la fede non poteva nascere, affermò, annusando incenso o pregando statue e dipinti. L'iconoclastia ha avuto una lunga storia nel cristianesimo, così come nell'islamismo e nella religione ebraica, ma Lutero si distinse dai suoi predecessori asserendo che l'uomo o la donna che rinunciavano

all'idolatria dovevano fronteggiare i problemi di fede da soli e senza aiuto piuttosto che come membri di una comunità. La sua è una teologia dell'individuo.

L'uomo protestante doveva quindi plasmare la propria storia in modo da trasformarla in un tutto significativo e valido. A questo punto l'individuo diventa eticamente responsabile per il tempo della propria vita; il viaggiatore di Pico deve essere giudicato dal punto di vista morale in base al racconto di come aveva vissuto, scendendo fino ai dettagli di quanto tempo si è concesso per dormire o di come ha insegnato a parlare ai propri figli. Siamo capaci di controllare solo una piccola parte di quello che avviene nelle nostre vite, eppure Lutero insiste nel dire che dobbiamo prenderci la responsabilità di tutto (10).

Nell'"Etica protestante", Weber si concentrò su un aspetto della dottrina protestante che rendeva impossibile assumersi la responsabilità per la storia della propria vita. Infatti, Lutero aveva dichiarato che «nessuno è sicuro dell'integrità della propria contrizione» (11). Il cristiano è quindi per forza di cose incerto sulla propria capacità di giustificare la storia della propria vita. Nella teologia protestante questo dubbio irresolubile viene filtrato attraverso una dottrina apparentemente arcana, quella della predestinazione.

Nella "Christianae religionis institutio" Calvino dichiara infatti che solo Dio sa se un'anima è destinata alla salvezza o alla dannazione eterna, e che noi non possiamo avere la presunzione di conoscere i disegni della provvidenza divina.

Schiacciati dal peso della loro peccaminosità, gli esseri umani vivono quindi in uno stato di insicurezza permanente e non sanno se la loro vita condurrà o meno a un'eternità di tormenti tra le fiamme. Questa è l'infelice eredità dei protestanti: dobbiamo guadagnarci una posizione morale, ma non possiamo mai dire con sicurezza «io sono buono» e neanche «ho fatto ciò che è buono»; tutto ciò che è possibile dire è «ho buone intenzioni». E il Dio di Calvino risponde:

«Sforzati di più. Tutto quello che puoi fare non è abbastanza».

Anche questa sembra essere una ricetta per il suicidio confessionale. Ma ai protestanti, al posto del balsamo dei riti, venne offerta una medicina più amara: un lavoro duro e incessante orientato verso il futuro. Organizzare la storia della propria vita attraverso il lavoro potrebbe rappresentare una piccola luce nelle tenebre, un «segno

di predestinazione» che potrebbe indicare che una persona verrà salvata dall'inferno. A differenza delle opere buone dei cattolici, tuttavia, il lavoro dei protestanti non poteva far guadagnare loro un maggior favore da parte dell'Onnipotente; si limitava a offrire un segno di buona volontà a un giudice divino che ha peraltro già deciso in anticipo tutte le sentenze.

Questo è il terrore nascosto dietro il concetto astratto di «ascesi intramondana». Secondo Weber è qui che è passata dal protestantesimo al capitalismo la disponibilità a risparmiare piuttosto che a spendere come atto di autodisciplina e negazione di sé. Lo stesso passaggio ha creato un nuovo tipo caratteriale, l'uomo motivato internamente, tutto teso a dimostrare il proprio valore morale attraverso il lavoro.

Weber fece ricorso a un'icona americana come esempio precoce dell'uomo motivato internamente: Benjamin Franklin, l'arguto e mondano diplomatico, inventore e statista, nelle pagine di questo saggio appare come una creatura che, dietro l'affabilità esteriore, è terrorizzata dai piaceri e ossessionata dal lavoro.

Franklin calcolava ogni attimo come se fosse denaro, e continuava a negarsi una birra o una fumata di pipa per risparmiare, visto che ogni centesimo messo da parte rappresentava nella sua mente un piccolo pegno di virtù. Per quanto un uomo o una donna possa praticare con diligenza l'etica lavorativa, tuttavia, i suoi dubbi non possono scomparire. Anche Franklin era sempre in preda alla paura di non essere abbastanza buono, eppure nessun obiettivo raggiunto gli sembrava sufficiente; in questo schema non ci sono traguardi definitivi.

L'uomo motivato internamente non rientra nelle vecchie tipologie cattoliche dei vizi collegati alla ricchezza, come la golosità o la lussuria; l'uomo motivato internamente è intensamente competitivo ma non può godersi ciò che ottiene. La storia della sua vita diventa un'infinita ricerca di riconoscimento da parte degli altri e di se stesso. Eppure anche se gli altri lo lodassero per la sua ascesi intramondana, quest'uomo avrebbe paura ad accettare quest'elogio, perché ciò significherebbe accettare se stesso. Tutto quello che c'è nel presente viene trattato come uno strumento per raggiungere una destinazione finale, e niente conta per il proprio valore intrinseco. A simili esiti è quindi approdata la teologia dell'individuo nella società secolare.

In quanto testo di storia economica, "L'etica protestante e lo

spirito del capitalismo" è pieno di errori. In quanto analisi economica, omette stranamente qualunque riferimento al consumo come forza propulsiva fondamentale del capitalismo. Ma in quanto critica di un certo tipo di personalità, l'opera mostra una grande coerenza di esecuzione e di scopo. L'etica lavorativa dell'uomo motivato internamente non sembra a Weber una fonte di felicità, e nemmeno di forza psicologica. L'uomo motivato internamente è troppo appesantito dall'importanza che ha assegnato al lavoro. Michel Foucault sostiene che la disciplina è un atto di autopunizione; di sicuro, in questa ricostruzione dell'etica lavorativa, sembra che le cose stiano proprio così (12).

Ho raccontato in dettaglio questa storia perché l'uso disciplinato del proprio tempo non è la virtù semplice e immediata che potrebbe apparire a prima vista.

Una lotta dura e senza scampo nel mondo antico, un enigma per gli uomini del Rinascimento che credevano nell'"homo faber", una fonte di autopunizione nella teologia dell'individuo: indubbiamente sarebbe un guadagno per tutta la civiltà se l'etica lavorativa si indebolisse.

Indubbiamente abbiamo tutto l'interesse a esorcizzare le furie che assediano l'uomo motivato internamente.

Ma tutto dipende dal modo in cui il peso che grava sull'io lavorativo viene poi alleviato. Le moderne forme di lavoro di gruppo sono in molti sensi agli antipodi dell'etica lavorativa descritta da Max Weber. Possedendo un'etica collettivista contrapposta a quella dell'individuo, il lavoro di gruppo valorizza la collaborazione reciproca, piuttosto che la dimostrazione del valore personale. Il tempo dei gruppi è flessibile e orientato a obiettivi specifici e a breve termine, e non ricorda molto da vicino le valutazioni decennali contraddistinte dalla ritenzione e dall'attesa. Tuttavia, il lavoro di gruppo ci conduce all'ambito della superficialità svalutante che caratterizza il lavoro moderno. Anzi, esce dal regno della tragedia per mettere in scena i rapporti umani come una specie di commedia.

Prendiamo la faccenda della vodka. Durante l'anno trascorso da Rose a Park Avenue, la sua azienda si era trovata a fronteggiare un problema impossibile da risolvere definitivamente. Visto che la vodka è priva di sapore, tocca al marketing convincere l'acquirente che una

marca è comunque superiore a tutte le altre. Mi duole dire che quando Rose gestiva il Trout sfruttava questo problema a proprio vantaggio, riempiendo bottiglie vuote di vodka russa Stolichnaya con una vodka da poco prezzo prodotta in Canada. «Nessuno si è mai accorto della differenza» mi confessò una volta con un certo orgoglio.

Durante il suo anno nei quartieri alti, una delle ditte produttrici decise però di sborsare una montagna di denaro per risolvere questo dilemma e organizzò una specie di gara tra le agenzie pubblicitarie nel tentativo di trovare una soluzione. Nuove forme per le bottiglie, improbabili nomi russi, sapori nuovi e strani, perfino la forma delle scatole in cui si vendono le bottiglie..., tutte queste possibilità vennero prima o poi tirate in ballo. In questa piccola commedia Rose aveva una propria soluzione, che sospetto avesse proposto con una certa ironia.

Infatti fece notare che esisteva vodka russa al miele, e disse che poteva essere commercializzata come bevanda dietetica.

Ciò che rese questa farsa una faccenda seria per Rose fu che finì con l'essere rapidamente esclusa dal giro; cioè, dalla rete comunicativa di suggerimenti reciproci e voci su ciò che stavano facendo le altre aziende, creata dalla squadra della vodka e dai suoi componenti. La moderna tecnologia ha in qualche modo accelerato il processo collaborativo ma nell'industria mediatica, perlomeno a New York, il principale mezzo di comunicazione rimane ancora l'incontro faccia a faccia. Rose non faceva parte del circolo dei party, dei club e dei ristoranti fuori dall'ufficio; come abbiamo visto, la sua età e il suo aspetto cospiravano contro di lei.

Ma, cosa ancora più importante, lei continuava a introdurre informazioni che si trovavano al di fuori del raggio mentale di quelli che erano nel giro: a cominciare dalle informazioni sul modo reale in cui la gente beve quando è al bar. Per esempio, fece notare che la vodka è la bevanda preferita da chi vuole tener nascosto di essere alcolizzato, visto che così facendo sono convinti che nessuno possa accorgersi dall'alito che hanno bevuto. Ma i suoi colleghi reagirono come se si trattasse di una sua osservazione personale, che disturbava le loro discussioni.

L'informazione specializzata spesso ha la tendenza a ingolfare i sistemi di comunicazione. In un lavoro di gruppo di tipo immateriale, in cui la gente lavora assieme su un'immagine, l'atto di comunicare è più

importante dei fatti che vengono comunicati; per comunicare, il campo della conversazione deve essere aperto e accessibile. Quando questo succede, la forma e la condivisione delle voci diventano la sostanza della collaborazione.

Le voci sui concorrenti forniscono energia alle comunicazioni; i fatti concreti indeboliscono lo scambio. Anzi, lo scambio di informazioni tende a esaurirsi in se stesso; all'agenzia pubblicitaria le voci sul nome russo durarono solo finché non furono di dominio comune e poi cominciarono quelle sulla scatola esagonale in cui dovevano essere confezionate le bottiglie.

La cosa peggiore di questo sforzo collettivo fu che l'agenzia non riuscì a ottenere il contratto. Rose si aspettava che ne seguisse un periodo di recriminazioni reciproche e di critiche alla squadra, visto che le conseguenze finanziarie per la ditta erano state pesanti. Inoltre, mi disse, si aspettava che la gente sperimentasse «dolore», volendo dire che questi motivatissimi dirigenti pubblicitari sarebbero stati profondamente colpiti dalla perdita. Ma nel gruppo ci fu una reazione diversa, più autoprotettiva. Non ci furono accuse reciproche, né la gente cercò di giustificarsi. Non ce ne fu il tempo. Nel giro di pochi giorni il gruppo dei superalcolici si era spostato su un altro progetto, e l'aveva fatto come squadra.

Uno specialista di dinamiche dei gruppi potrebbe aspettarsi proprio un comportamento del genere. I gruppi hanno la tendenza a restare uniti limitandosi a sfiorare la superficie delle cose, la condivisione degli aspetti superficiali mantiene la gente unita evitando le domande difficili e personali, che possono creare divisioni. Il lavoro di squadra potrebbe quindi sembrare un ennesimo esempio dei vincoli posti dal conformismo di gruppo. Ma l'etica della comunicazione e della condivisione di informazioni conferisce a questo conformismo un taglio particolare: l'enfaticizzazione della flessibilità e della disponibilità ai cambiamenti rendeva i membri della squadra suscettibili alle più piccole sfumature delle voci o dei suggerimenti provenienti da altri membri della rete party-ufficio-cena-club. Come ho notato, i pubblicitari di New York non sono conformisti aziendali rigidi e abbottonati. Nella vecchia cultura lavorativa, il conformista aziendale era una figura fin troppo prevedibile e affidabile: si sapeva in anticipo cosa avrebbe detto. In questa cultura flessibile dell'immagine e delle sue

informazioni, la prevedibilità e l'affidabilità sono tratti di carattere meno rilevanti; non c'è una posizione salda, proprio come non può esserci una risposta definitiva al problema posto dalla vodka.

Il motto di Rose, «evita che qualcosa ti rimanga attaccato», in questo caso si applicava in modo particolare al caposquadra. Il leader del gruppo dei superalcolici aveva agito lungo tutta la campagna più come un collega che come un capo; nel gergo manageriale il suo compito era quello di «facilitare» una soluzione nel gruppo e di «mediare» tra cliente e squadra. Era insomma un gestore di processi. E se si dispone di sufficiente "savoir faire", un lavoro simile può essere reso indipendente dai risultati concreti. Quindi è difficile applicargli la definizione di «capo» nel tradizionale senso autoritario. Né la mediazione e la facilitazione assomigliano ai cupi e determinati atti di volontà che formavano la personalità degli antichi contadini in lotta contro la natura.

Ciò che ho descritto può sembrare difficilmente definibile come «etica lavorativa». E in effetti per Rose fu uno shock entrare in questo ambiente aziendale. Quando era al Trout, praticava una specie di etica lavorativa vecchio stile. Magari i singoli compiti, come far arrivare i rifornimenti e sfornare drink e hamburger, le davano poche soddisfazioni profonde, ma il suo lavoro puntava anche al futuro, ad accumulare abbastanza soldi per mandare le sue figlie all'università e a costruirsi un'attività sufficientemente redditizia da permetterle di andare in pensione con i soldi che avrebbe potuto ricavare vendendola.

L'abnegazione le era venuta naturale, fino al momento in cui, forse per errore, aveva deciso che non era più il caso di aspettare e poteva fare qualcosa con la propria vita, lanciandosi nel viaggio di Pico.

L'ascesi intramondana di Weber, come abbiamo visto, concretizzava la teologia individualistica luterana nella vita di tutti i giorni. L'individuo preso nei tormenti dell'ascesi intramondana lotta per acquisire potere su di sé. Non solo, ma l'uomo motivato internamente cerca di "giustificarsi". Nell'agenzia pubblicitaria Rose scoprì una diversa etica lavorativa, più adatta a un'impresa orientata solo al presente, alle sue immagini e alle sue superfici. In quel mondo l'etica lavorativa prendeva una forma diversa, apparentemente più collaborativa che individualistica, e in un certo senso più disposta a perdonare.

Eppure il prodotto di questo sistema non è poi così benigno.

Ciascuno continua a fare i propri giochi di potere anche all'interno dei gruppi, ma l'enfaticizzazione delle capacità «soft» come la comunicazione, la semplificazione e la mediazione cambia radicalmente un aspetto del potere: scompare l'autorità, perlomeno quella che proclama con sicurezza «questa è la strada giusta!» oppure «obbeditemi, perché so di cosa sto parlando!». Il potere privo di autorità però disorienta i dipendenti, che magari si sentono ancora spinti a giustificarsi, ma non hanno più nessun punto di riferimento a cui rivolgersi. Il Dio di Calvino si è involato. Questa scomparsa delle figure autorevoli dal lavoro di gruppo si verifica in modi molto precisi e tangibili.

Il lavoro di gruppo ha ottenuto una specie di "imprimatur" ufficiale nella moderna pratica gestionale americana grazie a uno studio commissionato dal ministro al Lavoro statunitense Elizabeth Dole. La Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS, «Commissione ministeriale per il raggiungimento delle competenze necessarie») produsse questo studio nel 1991 come ricerca sulle attitudini utili a lavorare in un'economia flessibile. Come ci si potrebbe aspettare, il rapporto attribuisce molta importanza alle competenze verbali e matematiche di base, come pure alla capacità di rapportarsi alla tecnologia. La cosa sorprendente è che Elizabeth Dole e i suoi colleghi, non particolarmente noti per il loro sentimentalismo, hanno sottolineato l'importanza anche delle capacità di ascolto e insegnamento, oltre che delle arti che facilitano il lavoro di squadra (13).

L'immagine delle «squadre» fornita dalla SCANS è quella di un gruppo di persone riunite per eseguire un compito preciso e immediato, piuttosto che per vivere le une accanto alle altre come in un villaggio.

Gli autori, infatti, sostengono che un lavoratore deve immedesimarsi negli incarichi a breve termine con la capacità di lavorare bene e subito con un assieme di collaboratori che cambia di continuo. Ciò significa che le competenze sociali che sono portate sul posto di lavoro sono "trasferibili": si ascolta con attenzione e si aiutano gli altri anche quando ci si muove da una squadra all'altra o quando il personale della squadra cambia, come se ci si spostasse da una finestra all'altra su uno schermo di computer. Anche il distacco è un requisito

necessario per il bravo giocatore di squadra: è necessario potersi allontanare dalle relazioni stabilite e decidere in che modo potrebbero essere cambiate; il compito attuale richiede ripensamenti su misura, piuttosto che l'immersione in lunghe vicende di intrighi, vecchi tradimenti e gelosie.

Le realtà del lavoro di gruppo in un contesto flessibile risaltano meglio grazie alle ingannevoli metafore sportive di cui il rapporto è pieno: nel lavoro flessibile, i giocatori modificano infatti le regole man mano che il gioco procede. Lo studio della SCANS mette per esempio in risalto la capacità di ascolto, perché gli autori ritengono che risolvere le faccende attraverso la discussione risulti più spontaneo e libero di quanto non sia lavorare seguendo le regole scritte di un elenco di procedure. E lo sport lavorativo è diverso dagli altri sport perché i giocatori non tengono il punteggio allo stesso modo: a contare è solo la partita in corso. Lo studio della SCANS proclama che i risultati del passato non sono una guida utile per le ricompense del presente, e che in ogni «partita» in ufficio si ricomincia da zero. Questo è un modo come un altro per trasmettere il concetto che nel lavoro moderno l'anzianità conta sempre meno.

Gli autori che hanno prodotto il rapporto della SCANS (e altri simili) sono dei realisti: sanno che l'economia attuale è concentrata sui risultati immediati e a breve termine, verificabili in bilancio alla prima scadenza. Eppure i dirigenti di oggi sanno bene che la competizione individuale («cane mangia cane») può far precipitare i risultati di un gruppo. Quindi nel moderno lavoro di squadra si ricorre a una finzione: all'idea che i dipendenti in realtà non stiano lottando gli uni contro gli altri. Cosa ancora più importante, ci si inventa l'idea che i capi e i dipendenti non siano antagonisti, ma che i capi si limitino a gestire il lavoro collettivo. Il capo diventa un «leader», che è la parola più accattivante nel moderno lessico manageriale: un leader è un collega, piuttosto che un padrone. Il gioco del potere viene quindi giocato dalla squadra contro le squadre di altre aziende.

L'antropologo Charles Darrah scoprì che i lavoratori di due industrie ad alta tecnologia venivano spinti a credere a questa finzione attraverso un addestramento ai «rapporti umani». Le sue ricerche esibiscono tutto un campionario degli effetti squisitamente ironici che si creano quando una teoria viene applicata in concreto; per esempio, i

lavoratori vietnamiti che componevano circa il 40 per cento della forza lavoro di una di queste aziende «avevano un particolare timore nei confronti del concetto di gruppo di lavoro, che paragonavano ai gruppi di lavoro comunisti» (14). Anche l'educazione a virtù socializzanti come la condivisione di informazioni non si rivelò né semplice né gradevole. I dipendenti di livello più alto avevano infatti paura a insegnare quel che sapevano ai colleghi appena arrivati o di rango inferiore, perché a quel punto avrebbero potuto essere sostituiti.

I dipendenti imparavano a trasferire la capacità di lavorare in squadra allenandosi a ricoprire diversi ruoli, in modo che ognuno di loro sapesse come comportarsi nelle diverse «finestre» di lavoro. In uno dei siti studiati da Darrah, «ai lavoratori venne detto che ogni squadra doveva comportarsi come un'azienda a parte, e che i membri dovevano pensare a se stessi come ai suoi 'vicepresidenti'» (15). Molti trovarono la cosa abbastanza bizzarra, visto che si sapeva che l'azienda trattava con poco rispetto i suoi operai vietnamiti, ma se i nuovi dipendenti si comportavano secondo queste regole venivano «promossi» dal punto di vista dei rapporti umani. A queste riunioni veniva poi dedicato poco tempo: pochi giorni, e talvolta solo poche ore; brevità che rispecchiava la situazione concreta che i lavoratori avrebbero dovuto affrontare in un contesto flessibile, che richiedesse di studiare in fretta nuove situazioni e nuovi interlocutori. Il pubblico di tutto ciò, naturalmente, è costituito dai dirigenti su cui la nuova recluta sta cercando di fare impressione; per «recitare» bene nel lavoro di squadra occorre comportarsi come se ci si rivolgesse solo agli altri colleghi, come se i capi in realtà non fossero lì a controllare.

Quando la sociologa Laurie Graham andò a lavorare alla catena di montaggio di una fabbrica della Subaru-Isuzu scoprì che «la metafora della squadra veniva usata a tutti i livelli dell'azienda», e che la squadra di rango più alto era il Comitato operativo. L'analogia con lo sport era impiegata ovunque; i «capisquadra», secondo un documento interno dell'azienda, «sono associati molto abili, come i capitani delle squadre di pallacanestro». Il concetto della squadra giustificava la flessibilità lavorativa come un modo per sviluppare le capacità individuali; la compagnia dichiarava che «tutti gli associati verranno addestrati a - ed eseguiranno - un certo numero di funzioni. Questo incrementa il loro valore agli occhi della squadra e della [Subaru-Isuzu]», oltre che la loro

stima in se stessi (16). Laurie Graham si ritrovò immersa in una «cultura di cooperazione garantita da simboli di eguaglianza» (17).

Il sociologo Gideon Kunda definisce questo lavoro di squadra una specie di «recitazione profonda», perché obbliga i singoli individui a manipolare il loro aspetto e comportamento di fronte agli altri (18).

«Molto interessante.» «Ti ho sentito dire che...» «Come potremmo migliorare questo aspetto?» Queste sono le maschere di cooperazione assunte dall'attore. Gli interpreti di maggior successo nei gruppi di addestramento studiati da Darrah raramente si comportavano dietro le quinte nello stesso modo adottato sotto lo sguardo dei capi. Il sociologo Robin Leidner ha addirittura esaminato le «sceneggiature» scritte consegnate ai dipendenti nelle aziende di servizi; l'obiettivo di queste «sceneggiature» è quello di creare «socievolezza» nel dipendente, piuttosto che affrontare la sostanza delle preoccupazioni di un cliente. In un mondo del lavoro in continua rotazione, le maschere cooperative sono uno dei pochi tesori che un lavoratore si può portare dietro da un incarico all'altro, da un'azienda all'altra; si tratta di finestre di abilità sociale il cui «ipertesto» è un sorriso vincente.

Se questo addestramento ai rapporti umani è solo una recita, si tratta però di una faccenda che riguarda la pura sopravvivenza. Parlando di chi non riesce a sviluppare in fretta le maschere cooperative, un supervisore disse a Darrah che «molti [di loro] finiranno per lavorare alle pompe di benzina» (19). E all'interno di una squadra, la finzione dell'inesistenza della lotta individuale per il potere o dei conflitti reciproci rafforza la posizione di chi si trova al vertice.

Laurie Graham scoprì che la gente si sentiva oppressa in modo molto preciso dalla stessa superficialità delle finzioni adottate nel lavoro di gruppo. Al momento di aumentare la velocità con cui le macchine si spostavano lungo la catena di montaggio, la pressione dei colleghi che facevano parte della sua squadra sostituiva lo schiocco della frusta dei padroni; la finzione della cooperazione tra dipendenti era posta al servizio dell'incessante spinta aziendale verso una maggiore produttività. Dopo un periodo iniziale d'entusiasmo, un compagno di lavoro le disse: «Pensavo che qui le cose sarebbero state diverse, con il concetto del lavoro di gruppo e tutto il resto, ma i dirigenti stanno solo cercando di far lavorare la gente finché non schianta». I diversi gruppi di lavoro erano collettivamente responsabili per gli sforzi individuali

dei loro membri, e le squadre si criticavano a vicenda. Un lavoratore intervistato da Laurie Graham disse che un caposquadra «era venuto da me e mi aveva spiegato... il modo migliore per lavorare come squadra: 'raccogliere gli errori fatti dagli altri e farglieli notare prima che arrivino in fondo alla catena'». I lavoratori si ritenevano responsabili gli uni degli altri, ed erano costretti a comportarsi in tal modo all'interno di incontri in cui si impegnavano in quella che sembra una terapia di gruppo, una terapia orientata alle scadenze di bilancio (20). Ma la ricompensa per gli individui consiste nella reintegrazione nel gruppo.

Inventarsi l'idea che i lavoratori e i dirigenti facciano parte della stessa squadra si rivelò egualmente utile alla Subaru-Isuzu nei suoi rapporti con il mondo esterno. L'azienda si serve anche di questa illusione di comunità lavorativa per giustificare la propria feroce opposizione ai sindacati; inoltre, l'illusione di comunità aiuta anche a giustificare l'esistenza di un'azienda giapponese che produce profitti in America e li rispedisce a casa. Il caso è un po' estremo, visto che le imprese giapponesi tendono a spingere al limite il lavoro di gruppo, ma mette bene in evidenza una diffusione più generalizzata del lavoro di squadra nelle istituzioni flessibili. «Ciò che queste misure hanno in comune» pensano le studiose dell'economia del lavoro Eileen Applebaum e Rosemary Batt, «è il fatto che non cambiano la natura fondamentale del sistema produttivo né minacciano l'organizzazione di base della struttura di potere delle aziende» (21).

In proposito, la cosa più importante è che i dirigenti si affidano alla retorica del «fare tutti assieme il lavoro del momento stando tutti nella stessa squadra», per resistere alle pressioni interne. Quando nelle pagine di "Reengineering the Corporation" Michael Hammer e James Champy sostengono che i dirigenti «dovrebbero smettere di comportarsi come supervisori, e comportarsi più che altro come allenatori», lo fanno a beneficio dei capi più che dei dipendenti (22). Infatti in questo modo i capi evitano di essere responsabili per le proprie azioni: tutto ricade sulle spalle dei giocatori.

Per esprimere la cosa in modo più formale, nell'ambiente superficiale creato dal lavoro di gruppo è presente il potere, ma non l'autorità. Una figura autorevole si assume la responsabilità per il potere che essa stessa controlla. In una gerarchia lavorativa vecchio stile il capo poteva per esempio dichiarare apertamente: «Sono io ad avere il

potere e a sapere che cosa occorre fare, obbeditemi». Le tecniche dirigenziali moderne evitano l'aura «autoritaria» di simili dichiarazioni, ma così facendo permettono anche di non essere responsabili di ciò che si fa. «La gente deve capire che siamo tutti lavoratori a tempo determinato, in un modo o nell'altro» ha detto un dirigente dell'A.T.T. durante una recente ondata di downsizing; «siamo tutti vittime del tempo e delle circostanze» (23). E se la causa di tutto è il «cambiamento», se tutti sono «vittime», allora l'autorità svanisce, perché nessuno può essere il responsabile di niente, e certamente non il dirigente che licenzia i dipendenti. Parte del lavoro del dirigente viene così affidato alla pressione dei colleghi.

Il ripudio dell'autorità e della responsabilità anche negli aspetti più superficiali del lavoro flessibile di gruppo struttura anche la vita di tutti i giorni, oltre che i momenti di crisi come gli scioperi e i downsizing. Il sociologo Harley Shaiken ha fatto un eccellente lavoro di ricerca sul campo a proposito di questo quotidiano ripudio dell'autorità da parte di chi detiene il potere, e vale la pena di citare per esteso quel che un operaio appartenente a una «squadra mista» di colletti blu e bianchi gli ha detto a proposito dei modi in cui vengono scansate le responsabilità:

"In realtà, quel che succede è che tu non fai andare la macchina da solo... ci sono tre o quattro persone che lo fanno... l'ingegnere, il programmatore, la persona che ha fatto l'installazione e l'operatore. Tra l'altro, capita che sia quasi impossibile comunicare con le altre persone coinvolte nel processo. Loro non vogliono sentir ragioni. Sono loro quelli che hanno l'addestramento, che sono laureati. E proprio non vogliono sentir parlare di qualcosa che è andato male. Dev'essere sempre colpa tua. LORO di sicuro non ammettono mai di aver fatto uno sbaglio... Quando trovo il sistema per migliorare qualche operazione, se lo posso fare senza che nessuno se ne accorga, me ne rimango zitto. Tanto per dirne una, nessuno mi fa mai domande" (24).

Basandosi su esperienze di questo genere, il sociologo svedese Malin Åkerström conclude che la neutralità è una forma di tradimento.

L'assenza di esseri umani che dichiarino «Ti dico io cosa fare» o all'estremo «Ti farò penare!» è qualcosa di più di un atto difensivo interno all'azienda; questa assenza di autorità lascia a chi ha il controllo la libertà di spostare, adattare e riorganizzare tutto quel che vuole senza

dover giustificare né se stesso né le proprie azioni.

In altre parole, consente la libertà del momento, la focalizzazione solo sul presente. La causa di tutto è il cambiamento, e il cambiamento non è un individuo.

Inoltre, il potere privo di autorità permette ai leader di un gruppo di dominare i dipendenti negando la legittimità dei loro bisogni e desideri. Nella fabbrica della Subaru-Isuzu, dove i dirigenti si facevano chiamare «allenatori» (secondo la solita metafora sportiva), Laurie Graham scoprì che per un lavoratore era difficile, o addirittura fatale, parlare direttamente dei problemi a un capo-allenatore in termini non cooperativi; discorsi diretti come la richiesta di una paga più alta o di una minor pressione all'incremento della produttività venivano visti come una mancanza di cooperazione. Il buon lavoratore di gruppo non si lamenta. Tutti i discorsi sul lavoro di squadra, grazie alla stessa superficialità dei loro contenuti e alla concentrazione sull'attimo presente, all'annullamento di ogni resistenza e allo stornamento dei conflitti, sono quindi funzionali alla pratica di controllo. La condivisione più profonda di impegni comuni, la fedeltà e la fiducia richiederebbero più tempo, e per questo motivo non sarebbero altrettanto manipolabili. Il dirigente che dichiara che siamo tutti vittime del tempo e delle circostanze è forse il più astuto tra i personaggi che compaiono nelle pagine di questo libro. Quest'uomo ha padroneggiato l'arte di gestire il potere senza esserne ritenuto responsabile; ha trascorso questa responsabilità, spostando i lati negativi del lavoro sulle spalle dei «compagni di sventura» che per caso si trovano a lavorare per lui.

Questo gioco di potere privo di autorità produce in effetti un nuovo tipo di carattere. Al posto dell'uomo motivato internamente appare l'uomo ironico.

Richard Rorty scrive che l'ironia è lo stato mentale «di chi non è mai del tutto capace di prendersi sul serio perché è consapevole che le parole con cui si autodescrive sono destinate a cambiare, di chi è sempre cosciente della contingenza e fragilità del suo vocabolario decisivo, e quindi di se stesso» (25). Una visione ironica di se stessi è la logica conseguenza della vita nel tempo della flessibilità, senza standard di autorità e di responsabilità. Eppure Rorty sa bene che nessuna società può essere tenuta assieme dall'ironia e, a proposito dell'educazione, dichiara: «Non riesco a immaginare una cultura che

educchi la sua gioventù in modo tale da farle continuamente dubitare dell'istruzione che sta ricevendo» (26). Né l'ironia stimola la gente a sfidare il potere: Rorty dice anche che questo senso dell'io non ci aiuterà «a vincere le forze schierate contro di noi» (27). Nel mondo moderno questo tipo di personalità ironica diventa autodistruttiva; dal credere che non esista niente di stabile si passa a «io non sono del tutto reale, e i miei bisogni non hanno consistenza». Non c'è nessuno, nessuna autorità, che possa riconoscere il valore di questi individui.

L'etica del lavoro di gruppo, con le sue sospensioni interne e la sua ironia, ci porta molto lontano dall'universo morale del cupo ed eroico contadino di Virgilio. E i rapporti di potere contenuti nel lavoro di gruppo, potere esercitato senza dichiarazioni di autorità, sono molto lontani dall'etica di autoresponsabilità che caratterizzava la vecchia etica lavorativa e la sua ascesi intramondana, entrambe cose terribilmente serie. La classica etica lavorativa che si basava sulla dilazione della gratificazione e sulla dimostrazione del proprio valore attraverso il lavoro non può certo essere fonte di nostalgia per noi. Ma neanche il lavoro di gruppo, con le sue finzioni e le sue comunità fittizie, può essere qualcosa da guardare con occhio più benevolo.

Sia la vecchia etica lavorativa sia la nuova non forniscono una risposta soddisfacente alla domanda di Pico della Mirandola: «Come dovrei forgiare la mia vita?». La domanda di Pico, in effetti, condensa tutti gli interrogativi che abbiamo affrontato a proposito del tempo e della personalità creati dal nuovo capitalismo.

La cultura creata dal nuovo ordine disturba profondamente l'organizzazione della vita. Può separare la pratica della flessibilità da un'etica personale statica, com'è successo a Rico. Può decretare la separazione tra un lavoro banale e superficiale, la capacità di comprenderlo e l'impegno per svolgerlo, com'è successo ai fornai di Boston. Può rendere una pratica molto deprimente la costante assunzione di rischi, com'è successo a Rose. I cambiamenti irreversibili e le attività molteplici e frammentate possono anche essere l'habitat naturale per i signori del nuovo regime, come i componenti della corte di Davos, ma disorientano i servi. E la nuova etica cooperativa del lavoro di gruppo cede il controllo a quei «facilitatori» e «gestori di processi» che scansano ogni autentico impegno nei confronti dei loro subordinati.

Sono perfettamente consapevole del fatto che il quadro che ho tracciato rischia, nonostante tutte le precisazioni, di apparire come un confronto tra un «prima» migliore e un «adesso» peggiore. Ma nessuno di noi potrebbe desiderare di tornare alla sicurezza tipica della generazione di Enrico o dei fornai greci, che era claustrofobica e rigidamente organizzata. In una visione di lungo periodo, il raggiungimento della sicurezza personale ha soddisfatto una profonda necessità sia pratica sia psicologica del capitalismo moderno, ma ha richiesto un prezzo elevato. I lavoratori sindacalizzati di Willow Run erano governati da un'instupidente politica di anzianità e di diritti maturati; riproporre un'impostazione del genere, negli attuali mercati e nell'epoca delle reti flessibili, sarebbe una scelta autodistruttiva. Il problema con cui dobbiamo fare i conti è quello di organizzare adesso le storie delle nostre vite all'interno di un capitalismo che ci prepara solo ad andare alla deriva.

Il dilemma sul come organizzare narrativamente una vita può essere in parte chiarito indagando le modalità attraverso le quali, nell'attuale capitalismo, si fanno i conti con il futuro.

FALLIMENTO

Il fallimento è uno dei grandi tabù moderni. La manualistica popolare è piena di ricette per il successo, ma non dice molto su come affrontare un fallimento.

Riuscire a fare i conti con un fallimento, dandogli una forma e un posto nella storia della propria vita, è una cosa che può ossessionarci interiormente ma che di rado viene discussa con gli altri. Al contrario, spesso ci affidiamo alla sicurezza dei cliché: i difensori degli sventurati si comportano in questo modo quando cercano di trasformare un lamento tipo «ho fallito» con una risposta che dovrebbe essere consolatoria, tipo «no, tu sei solo una vittima». E, come succede sempre con le cose di cui abbiamo paura di parlare apertamente, l'ossessione interiore e la vergogna non fanno che crescere. Quella che rimane sempre attiva è la cruda idea di non essere «all'altezza».

Il fallimento non è più una prospettiva normale solo per i poverissimi o per le persone afflitte da problemi; è diventato più familiare come evento quotidiano anche nelle vite della borghesia. Il restringersi dell'élite rende più difficile raggiungere il successo. Un mercato in cui il vincitore prende tutto si presenta come una struttura competitiva che predispone al fallimento un gran numero di persone capaci. I downsizing e le ristrutturazioni fanno piovere sulla borghesia catastrofi improvvisi che nel capitalismo del passato erano limitate solo alla classe operaia. La percezione di aver tradito la propria famiglia comportandosi in modo flessibile e adattabile sul posto di lavoro, come nel caso di Rico, è un problema più sottile ma egualmente importante.

La stessa opposizione tra successo e fallimento è un modo per evitare di affrontare il fallimento in sé. Questa semplice divisione suggerisce che se avessimo prove sufficienti di risultati concreti non saremmo ossessionati dal senso di insufficienza o inadeguatezza; come non succedeva all'uomo motivato internamente di Weber, che sentiva

che nessun risultato era sufficiente. Uno dei motivi per cui è difficile placare la sensazione di fallimento con i soldi è costituito dal fatto che esso può essere di tipo più profondo, un fallimento nel tenere assieme la propria vita, nel realizzare qualcosa di prezioso in sé, nel vivere piuttosto che nel limitarsi a esistere. Il fallimento può prodursi quando il viaggio di cui parlava Pico si rivela infinito e senza scopo.

Alla vigilia della Prima guerra mondiale, Walter Lippmann, che non era soddisfatto del fatto che i suoi contemporanei misurassero il successo in dollari, descrisse le loro vite agitate in un libro vigoroso che intitolò "Drift and Mastery" («Deriva e padronanza»). Il suo desiderio era quello di ridimensionare il significato dei «successi» e dei «fallimenti» puramente materiali, considerandoli dal punto di vista dell'individuo e contrapponendo una vita alla deriva, ed erratica, alla padronanza degli eventi.

L'era in cui viveva Lippmann era quella del consolidamento delle gigantesche industrie americane ed europee. La sua opinione in proposito, riassunta, era che tutti conoscessero i guasti portati da questo capitalismo: lo sterminio delle piccole imprese, il collasso del governo operato in nome del bene pubblico, le masse gettate nelle fauci del capitalismo. Ma secondo Lippmann i sostenitori delle riforme avevano un grosso problema: «sapevano contro che cosa combattere, ma non "per che cosa" combattere» (1). Si lamentavano per le sofferenze del popolo, ma né il nascente programma marxista né il rilancio delle iniziative individuali offrivano rimedi promettenti. I marxisti auspicavano una massiccia esplosione sociale, i piccoli imprenditori una maggiore libertà nella concorrenza; nessuna di queste due strade poteva però portare a un nuovo "ordine". Lippmann tuttavia non aveva dubbi su che cosa occorresse fare.

Osservando la risolutezza e la determinazione al lavoro tipica degli immigrati che all'epoca stavano arrivando a fiumi in America, pronunciò una frase memorabile: «Tutti noi siamo spiritualmente degli immigrati» (2). A suo parere le qualità personali di risolutezza esaltate da Esiodo e Virgilio si erano reincarnate nel lavoro duro e incessante degli immigrati del Lower East Side di New York. Ciò che Lippmann odiava era il disgusto nei confronti del capitalismo, tipico degli esteti troppo sensibili e impersonificato - così gli sembrava - dalla figura di Henry James, che considerava gli immigrati di New York come una

razza aliena anche se piena di energie, scapigliata, anarchica e pronta alla lotta (3). Ma che cosa poteva guidare coloro che avevano tagliato i legami con la patria e che stavano cercando di creare una nuova narrazione per la loro vita? Per Lippmann l'unica risposta possibile era: la costruzione di una carriera. Non trasformare il proprio lavoro - per quanto fosse modesto o malpagato - in una carriera voleva dire darsi in pasto al senso di assenza di scopi che costituisce la più profonda esperienza di inadeguatezza. Secondo il gergo moderno, occorre «farsi una vita». In questo modo Lippmann recuperò l'antico significato di «carriera», quello di «strada ben fatta» che ho citato all'inizio del libro. Costruire questa strada era l'antidoto ai fallimenti.

Si tratta di un rimedio ancora praticabile nell'epoca del capitalismo flessibile? Anche se oggi possiamo pensare alla «carriera» come a un sinonimo di «professione», uno dei tratti caratteristici della carriera - il possesso di un'abilità - non era limitato al regno delle professioni e nemmeno a quello della borghesia. Lo storico Edward Thompson fa notare che nell'Ottocento anche i lavoratori più svantaggiati (male occupati, disoccupati, o semplicemente in continua peregrinazione da un lavoro all'altro) cercavano di definirsi come tessitori, fabbri o contadini (4). Lo status personale all'interno di un lavoro nasce quando si è qualcosa di più di due semplici «braccia»; i lavoratori manuali e i servitori di livello più alto delle case vittoriane cercavano di avvicinarsi a questo obiettivo utilizzando le parole «carriera», «professione» e «mestiere» in senso più esteso di quello che si riterrebbe ammissibile oggi. Il desiderio di raggiungere un simile status era altrettanto potente tra i borghesi dipendenti dalle nuove grandi aziende; come ha mostrato lo storico Olivier Zunz, chi lavorava nel commercio tentò per la prima volta proprio all'epoca di Lippmann di nobilitare il proprio lavoro trattando la contabilità, la gestione o il commercio come qualcosa di simile alle attività professionali del medico o dell'ingegnere (5).

Il desiderio di uno status garantito da una carriera non è quindi nuovo. Né lo è la percezione che siano le carriere, piuttosto che i lavori, a sviluppare le nostre personalità. Ma Lippmann alzò la posta collegata al «farsi una vita».

Nella sua visione, quella collegata a una carriera è una storia di sviluppo interiore, che si dispiega sia attraverso il talento sia attraverso

gli sforzi. «Dobbiamo trattare deliberatamente [con la vita], comprendere la sua organizzazione sociale, alterare i suoi strumenti, formulare il suo metodo» (6).

Chi segue una carriera definisce obiettivi a lungo termine, standard di comportamento professionale o non professionale, e un senso di responsabilità per la propria condotta. Non credo che Lippmann avesse letto Max Weber prima di scrivere "Drift and Mastery"; tuttavia i due autori mostrano di avere un concetto molto simile di «carriera». Nell'uso di Weber anche "Beruf", che è l'equivalente tedesco di «carriera», mette in risalto l'importanza del lavoro come narrazione e lo sviluppo della personalità reso possibile solo da uno sforzo organizzato e a lungo termine. «Padronanza» dichiara Lippmann, «significa sostituire intenzioni consapevoli a desideri inconsapevoli» (7).

La generazione di Lippmann credeva di trovarsi all'inizio di una nuova era della scienza, oltre che del capitalismo. I suoi esponenti erano convinti che l'uso corretto della scienza, delle capacità tecniche e, più in generale, delle conoscenze professionali potessero aiutare uomini e donne a formare storie-carriere più salde, e quindi ad assumere un più stretto controllo sulle proprie vite. Affidandosi in questo modo alla scienza per la padronanza individuale, Lippmann si avvicinava ad altri progressisti suoi contemporanei in America, e a socialisti fabiani come Sidney e Beatrice Webb in Inghilterra, o il giovane Léon Blum in Francia, oltre che a Max Weber.

La sua ricetta per la padronanza aveva anche un preciso obbiettivo politico.

Lippmann aveva infatti osservato gli immigrati di New York, che si sforzavano di imparare l'inglese e di educarsi per cominciare la loro carriera, ma che erano tagliati fuori dagli istituti di istruzione superiore della città, che al tempo erano vietati ai neri e agli ebrei e manifestavano ostilità nei confronti dei greci, degli italiani e degli irlandesi. Chiedendo una società più orientata verso le carriere, Lippmann chiedeva anche che queste istituzioni aprissero le loro porte, in una traduzione americana del motto francese «carriere aperte al talento».

Il piacere che viene dalla lettura di Lippmann si giustifica da sé: la sua voce è quella di un nobile maestro edoardiano dalla vita

immacolata, che in qualche modo ha anche passato molte ore tra i picchetti degli scioperanti o in compagnia di uomini di cui riusciva a malapena a capire i discorsi. Ma la sua fiducia nella carriera può ancora insegnarci qualcosa, quasi un secolo più tardi? In particolare, può rappresentare un rimedio per il fallimento, per quel genere di fallimento che consiste nella scomparsa di uno scopo, nel non riuscire a mettere insieme la propria vita?

L'opera di Lippmann rappresenta un grande atto di fede nell'individuo, nella possibilità di una realizzazione di sé: è il sogno di Pico, riportato in vita sulle strade del Lower East Side tra persone viste come esseri umani speciali, l'uno diverso dall'altro. Nei suoi scritti Lippmann tendeva quindi a mettere il Golia del capitalismo delle grandi imprese contro il David della volontà individuale e del talento. Il clima imprenditoriale del capitalismo contemporaneo è altrettanto individualista, ma le attuali condizioni sembrano condannare le persone all'impossibilità di farsi una vita nei termini descritti fin qui. Noi conosciamo forme di burocrazia diverse da quelle note a Lippmann e a Weber; il capitalismo adesso agisce sulla base di principi produttivi diversi.

Il tempo ravvicinato e flessibile del nuovo capitalismo sembra rendere impossibile trarre una continuità narrativa dai propri lavori, cancellando le condizioni della carriera. Eppure se non tentiamo di spremere da queste condizioni un qualche senso di continuità e di scopo ci ritroviamo letteralmente a tradire noi stessi.

Lippmann mi è tornato spesso in mente in occasione dei miei incontri con un gruppo di programmatori di mezza età che ormai conosco bene, uomini che di recente sono stati sottoposti a un downsizing in un comparto americano dell'I.B.M. Prima di perdere il proprio lavoro, essi credevano - con una certa compiacenza - che le loro carriere professionali dovessero svilupparsi nel lungo termine: in quanto programmatori nel settore dell'alta tecnologia, avrebbero dovuto essere i padroni della nuova scienza. Ma quando furono licenziati dovettero mettere alla prova diverse interpretazioni degli eventi che avevano travolto le loro vite, e non riuscirono a individuare nessun racconto evidente e immediato che potesse dare un senso al loro fallimento.

Eppure, attraverso mezzi che forse Lippmann non aveva previsto,

sono usciti dal senso di deriva priva di scopi in cui erano caduti e hanno addirittura trovato nel loro stesso fallimento una rivelazione sulla carriera da seguire.

Sarà però opportuno, prima di scendere nei dettagli, precisare il contesto in cui questi uomini avevano lavorato, che è estremamente particolare. Fino alla metà degli anni ottanta, infatti, l'I.B.M. aveva praticato un capitalismo estremamente paternalistico (8). L'uomo che aveva fatto crescere l'azienda, Thomas Watson senior, gestiva l'I.B.M.

come un feudo personale e definiva se stesso il «padre morale» della ditta. Il vecchio inno aziendale diceva: «Con la guida del signor Watson / saliremo a nuove altezze / e manterremo la nostra I.B.M. / rispettata agli occhi di tutti» (9). L'azienda era gestita come un esercito, e le decisioni individuali di Watson su qualunque argomento diventavano all'istante legge aziendale. «La fedeltà» diceva Watson, «risparmia la fatica di dover decidere ogni giorno che cosa sia meglio fare» (10). Dal punto di vista istituzionale, l'I.B.M. assomigliava a un'industria statale francese o italiana, con impieghi a vita per la maggior parte dei dipendenti e una sorta di concertazione tra dirigenti e lavoratori.

Nel 1956 Thomas Watson junior sostituì suo padre, e delegò le decisioni in misura maggiore, prestando più orecchio agli altri, ma la concertazione sociale rimase attiva. L'I.B.M. forniva ai propri dipendenti un ottimo livello di copertura sanitaria, scolastica e pensionistica; incoraggiava la vita sociale dei lavoratori con campi da golf aziendali, asili nido e mutui casa; soprattutto, forniva un modello di impiego a vita, dove tutti gli stadi della carriera erano messi in bella evidenza per dipendenti che si supponeva restassero all'interno e continuassero a salire. Poteva farlo, perché sul proprio mercato esercitava una specie di monopolio.

In seguito a gravi errori di calcolo sulla crescita dell'industria informatica negli anni Ottanta - l'I.B.M. in pratica perse il suo controllo sui personal computer - all'inizio dei Novanta l'azienda si ritrovò allo sbando. Watson junior si era ritirato, e i nuovi presidenti caddero uno dopo l'altro. Nel 1992 l'I.B.M. ebbe enormi perdite (sei miliardi e seicento milioni di dollari), mentre solo otto anni prima aveva ottenuto il maggior profitto mai registrato da un'azienda in tutta la storia americana. La complicata burocrazia interna si era dimostrata

paralizzante proprio mentre la compagnia veniva surclassata dalle manovre della Microsoft di Bill Gates. L'I.B.M. doveva anche fronteggiare un'aspra competizione da parte dei nuovi arrivati giapponesi e americani. E nel 1993, con un altro nuovo presidente, Louis Gerstner, cominciò a trasformarsi in una macchina aziendale competitiva ed attuò una trasformazione altrettanto drammatica. Cercò infatti di sostituire la rigida struttura gerarchica del lavoro con forme più flessibili di organizzazione, e con una produzione flessibile orientata a far arrivare più prodotti al mercato, e più in fretta.

La posizione dei suoi quattrocentomila dipendenti fu un bersaglio fondamentale in questa campagna. All'inizio, alcuni vennero allettati ad andarsene; poi molti altri furono costretti a farlo. Nei primi sei mesi del 1993 un terzo dei dipendenti delle tre fabbriche I.B.M. localizzate nella valle dell'Hudson, nello stato di New York, vennero licenziati, e la compagnia ridimensionò anche altri impianti ogni volta che le fu possibile. I nuovi dirigenti chiusero i campi da golf e i club e smisero di finanziare le comunità in cui era insediata l'azienda.

Io ero molto interessato a sapere in che cosa si concretizzava questa grande svolta verso un'I.B.M. più snella e flessibile, anche perché molti dei dirigenti e degli ingegneri di mezza età coinvolti nel cambiamento risiedono nella zona interna dello stato di New York e sono miei vicini di casa. Diventati di troppo prima del dovuto, si sono inventati un lavoro come «consulenti», il che significa scavare nelle proprie agendine nella spesso vana speranza che i loro contatti al di fuori dell'azienda si ricordassero ancora della loro esistenza.

Alcuni sono tornati a lavorare per l'I.B.M., ma come lavoratori con contratto a breve termine, privi dei benefici aziendali e della loro posizione interna. In qualunque modo siano riusciti a sopravvivere negli ultimi quattro anni, non possono fare a meno di prestare attenzione alla cruda realtà del cambiamento e ai suoi effetti sulle loro vite.

Il River Winds Café, non lontano dai vecchi uffici dei miei vicini, è un allegro locale da hamburger, che in precedenza durante il giorno era frequentato solo da donne intente a fare shopping o da adolescenti imbronciati che ammazzavano il tempo dopo scuola. E' lì che ho sentito questi uomini con la camicia bianca e la cravatta scura seduti a coccolarsi tazze di caffè, attenti come se fossero a una riunione aziendale, riordinare le loro storie. Un gruppo di sei-sette persone è

rimasto abbastanza stabile: nella vecchia I.B.M. erano programmatori di mainframe e analisti di sistema. I più loquaci di loro erano Jason, un analista di sistemi che era rimasto con la compagnia per quasi vent'anni, e Paul, un programmatore più giovane che era stato licenziato proprio da Jason durante la prima fase del downsizing.

Cominciai a passare qualche pomeriggio in questa compagnia nel 1994, un anno dopo il licenziamento di tutti loro (a parte Jason) e un anno dopo il mio incontro con Rico sul volo per Vienna. Al River Winds Café, il tentativo degli ingegneri di dare un senso a quello che era successo si articolò grossomodo in tre fasi. Quando cominciai a partecipare alle discussioni, si sentivano vittime passive dell'azienda; ma al momento in cui le discussioni arrivarono a una conclusione, l'attenzione si era spostata sul comportamento dei singoli.

Quando la ferita del licenziamento era ancora fresca, la discussione ruotava infatti sul «tradimento» da parte dell'I.B.M., come se l'azienda li avesse ingannati. I programmatori tirarono fuori eventi o comportamenti aziendali del passato che sembravano preannunciare i cambiamenti successivi. Queste rievocazioni includevano prove tipo la storia di un ingegnere cui era stato negato l'uso del campo da golf per tutte le diciotto buche, o gli inspiegabili viaggi di un capo programmatore verso destinazioni non specificate. A questo stadio gli uomini volevano prove di una premeditazione da parte dei loro superiori, prove che avrebbero giustificato la sensazione di aver subito un'offesa. Infatti, se siamo stati ingannati o traditi, i guai non sono colpa nostra.

Quest'idea che ci fosse stato un tradimento da parte dell'azienda colpì molti degli osservatori esterni che all'epoca erano venuti a dare un'occhiata. Era una storia drammatica: professionisti d'altissimo livello, dipendenti di un'azienda a conduzione paternalistica, che all'improvviso venivano trattati come se fossero stati impiegati di basso profilo o custodi. E sembrava che l'azienda nel processo si fosse sfasciata. Il giornalista inglese Anthony Sampson, che visitò la sede centrale dell'I.B.M. a metà degli anni Novanta, scoprì che nell'azienda, più che una forza lavoro rinvigorita, c'era una grande disorganizzazione sociale.

Un funzionario ammise: «C'è un livello molto più alto di stress, di violenza in famiglia e di richiesta di servizi di igiene mentale, tutto

direttamente collegato ai licenziamenti. Anche all'interno dell'I.B.M. l'ambiente è cambiato radicalmente: sono molto a disagio, e hanno perso la loro sicurezza» (11). I superstiti si comportavano come se fosse stata loro concessa solo una dilazione, e avevano l'impressione di essere stati risparmiati per caso. In quanto ai licenziati, un pastore protestante del posto e un ex lavoratore dell'I.B.M. dissero a Sampson che «si sentivano amareggiati e traditi... ci fecero sentire come se noi fossimo stati la causa del loro fallimento, mentre i pezzi grossi facevano i milioni».

Un altro studioso che si è interessato a questa *débacle*, Paul Carroll, riferisce che in un sondaggio sul morale dei dipendenti a cui si poteva rispondere in forma anonima, un lavoratore rispose in questo modo all'enfasi che l'azienda poneva sul rispetto per gli sforzi individuali piuttosto che sulla fedeltà alla ditta: «Quale rispetto?

L'I.B.M. è un'azienda molto incoerente, perché fa grandi discorsi pubblici sul rispetto, la sincerità e la sensibilità, mentre a un livello più basso amministra le cose in modo oppressivo e discriminante». «La lealtà nei confronti dell'azienda è morta», dichiarò seccamente un consulente del management (12). E all'A.T.T., un altro colosso aziendale (parente stretto dell'I.B.M.), nelle parole di un dirigente si era prodotto «un clima di paura.

C'era paura anche ai vecchi tempi, ma quando stanno per essere tagliati quarantamila posti di lavoro, chi può permettersi di criticare un supervisore?» (13).

Ma al River Winds Café queste prime reazioni non durarono a lungo. I programmatori scoprirono che dal punto di vista logico la spiegazione del tradimento "premeditato" non stava in piedi. Per dirne una, molti dei capi che li avevano licenziati nelle prime fasi della ristrutturazione aziendale erano poi stati a loro volta silurati: come nel caso di Jason, al River Winds era adesso possibile incontrare anche loro.

Inoltre, l'azienda non se l'era cavata molto bene per buona parte degli anni Ottanta e per i primi Novanta, i fatti sgradevoli erano registrati in modo fin troppo dettagliato nei suoi bilanci annuali; le disfunzioni della vecchia cultura aziendale erano in bella vista, piuttosto che mimetizzate.

Soprattutto, in quanto adulti ragionevoli i programmatori

arrivarono a capire che la teoria del tradimento, pianificato o meno che fosse, trasformava i loro capi in cattivi troppo stereotipati. Alla fine, quando Paul citò per la quarta o quinta volta i misteriosi viaggi del capo programmatore, le altre persone che erano sedute alla tavola gli risposero male. «Su,» gli disse Jason, «sai che era una persona perbene.

Probabilmente andava a trovare la sua ragazza. Nessuno sapeva che cosa stava per succedere.» Gli altri erano ormai arrivati a trovarsi d'accordo con quest'idea. E un simile consenso rese i mali dell'albatros aziendale più concreti nella realtà che nella fantasia.

Quindi a un secondo stadio di interpretazione i programmatori si concentrarono sulla ricerca di forze esterne cui dare la colpa. A questo punto sembrava che la fonte delle loro disgrazie fosse l'«economia globale», soprattutto per il ricorso a lavoratori stranieri. L'I.B.M. infatti aveva cominciato a praticare l'"outsourcing", l'affidamento a esterni di parte del lavoro di programmazione, e gli stipendi che pagava in India erano solo una frazione di quelli che riscuotevano gli americani. Il basso salario versato a questi professionisti stranieri veniva citato come uno dei motivi per cui l'azienda aveva ritenuto superflui gli americani. Cosa più sorprendente, la rete di comunicazione dell'azienda funzionava più o meno come un'Ellis Island - un porto di immigrazione per gli indiani, visto che il codice scritto ad Amenadabab poteva arrivare sulla scrivania di un supervisore con la stessa rapidità del codice scritto in sede (a questo proposito Jason mi raccontò una cosa abbastanza paradossale che aveva imparato da chi era sopravvissuto all'ondata di downsizing che lo aveva travolto: i dipendenti di un'azienda tecnologicamente tanto avanzata mettevano solo di rado in rete i propri giudizi o le proprie critiche; in effetti, non volevano lasciare tracce che avrebbero potuto rappresentare capi di imputazione).

Il timore che gli stranieri facciano fallire gli sforzi degli americani doc che lavorano duro ha in effetti radici profonde. Nell'Ottocento sembrava che a portar via i posti di lavoro fossero gli immigrati più poveri, del tutto privi di specializzazione ma disponibili a lavorare per meno soldi rispetto ai locali.

Oggi, la globalizzazione dell'economia fa riemergere questo antico timore, ma sembra che la minaccia non penda più solo su chi è privo di qualifica, bensì anche sui borghesi e sui professionisti coinvolti nel flusso del mercato del lavoro globale. Molti medici americani hanno

per esempio citato il flusso di «dottori a poco prezzo» dai paesi del Terzo mondo come una delle ragioni per cui il loro sistema previdenziale può essere minacciato dagli assicuratori e dalle aziende di assistenza sanitaria. Economisti come Lester Thurow hanno cercato di generalizzare questa minaccia, argomentando che lo spostamento di lavoro in paesi a basso reddito fa calare i salari nelle economie avanzate come quella americana. Dal punto di vista razionale questo timore nei confronti del mercato del lavoro globale è probabilmente privo di fondamento; Paul Krugman fa notare, per esempio, che solo il 2 per cento del prodotto interno americano è generato da importazioni da paesi a basso reddito. Ma l'idea che questa minaccia esterna produca rischi concreti per i singoli individui ha radici profonde e non si fonda su dati statistici.

Per esempio, nella fase «protezionistica» delle loro discussioni (che durò parecchi mesi), i frequentatori del caffè cercarono di spiegare i loro problemi facendo un parallelo tra l'influenza straniera e la presenza degli «estranei» americani che avevano assunto il controllo dell'azienda: una cosa su cui insistettero molto era il fatto che il nuovo presidente dell'I.B.M., Louis Gerstner, fosse ebreo. Purtroppo questa fase si verificò in corrispondenza con le elezioni del 1994; molti dei programmatori votarono quindi per candidati di estrema destra che in tempi più tranquilli avrebbero definito «ridicoli».

Ma neanche questa interpretazione comune divenne definitiva. Il punto di svolta nel rifiuto della teoria della perfidia straniera venne quando gli ex dipendenti cominciarono a discutere per la prima volta le proprie carriere, e in particolare i propri valori professionali. Come scienziati-ingegneri, i programmatori credevano nella positività di innovazioni tecnologiche come le comunicazioni digitali su scala mondiale. E riconoscevano anche il buon livello del lavoro fatto in India.

L'accettazione di questi fatti significava qualcosa di più che un'astratta obbedienza agli standard professionali. Il fatto che questi uomini stessero parlando fra di loro contava. Durante lo stadio in cui si dedicavano a ricamare sulla perfidia dei distruggisalario indiani e sulle macchinazioni del presidente ebreo dell'I.B.M., i programmatori avevano ben poche cose da condividere a proposito dei contenuti del loro lavoro. Spesso sulla tavola calava il silenzio; tanto l'idea del

tradimento interno all'azienda quanto quella di una vittimizzazione prodotta dall'esterno mantenevano i discorsi entro i confini della lamentazione. Ma concentrarsi sui nemici esterni non dava ai programmatori nessuna dignità professionale. Tutti i discorsi si riferivano solo alle azioni di altra gente che si trovava altrove, sconosciuta e invisibile; gli ingegneri diventavano agenti passivi governati da forze globali.

Jim, che era il più anziano degli ex dipendenti I.B.M., e quindi quello che aveva incontrato più difficoltà a risistemarsi, mi disse: «Sai, durante la Guerra di Corea pensavo: 'Sono solo una pedina qui nel fango, un nessuno'. Ma all'I.B.M. sono diventato ancora di più una pedina». Quando cominciò questa terza fase di interpretazioni, Paul, che prima aveva diffidato del perfido supervisore sempre in viaggio, si concentrò su Jim (che ammirava molto). Gli ricordò che all'I.B.M. non si erano limitati a far passare il tempo. Certo, un tempo avevano creduto nell'azienda, ma cosa ancor più importante, diceva Paul, «noi amiamo il nostro lavoro». Al che Jim rispose: «E' vero. A me piace ancora farlo... quando posso». E così, un po' alla volta, i discorsi presero un andamento diverso.

Questo terzo stadio restituì ai programmatori parte del loro senso di integrità professionale, ma a un prezzo molto elevato. Adesso il centro della discussione verteva più sulla storia dell'alta tecnologia, sulla sua immensa crescita recente, sulle competenze necessarie ad affrontare le sfide industriali e scientifiche. Quando abbandonarono la loro ossessione sul modo in cui erano stati danneggiati da altri, qualcosa accadde alle voci degli uomini del bar. Man mano che si concentravano sulla professione, i programmatori cominciarono a parlare di quello che avrebbero potuto e dovuto fare in precedenza, nelle loro carriere individuali, per evitare i guai in cui si trovavano adesso. Nel terzo stadio era finalmente apparso il discorso sulle «carriere», così come le avrebbe potute immaginare Walter Lippmann. Emersero discorsi sulla volontà individuale e sulle scelte, sugli standard professionali, sulle «narrazioni» di lavoro: solo che il tema di questi ragionamenti sulle carriere era il fallimento, piuttosto che la padronanza.

Queste discussioni si basavano in sostanza sul fatto che l'I.B.M. aveva continuato a dedicarsi ai grossi computer mainframe in un periodo in cui la crescita di questo ramo dell'industria si era prodotta

soprattutto nel comparto dei personal computer; molti dei programmatori erano appunto esperti di mainframe. Gli ex dipendenti cominciarono a criticare se stessi per essersi affidati troppo all'azienda, per aver creduto nelle promesse della cultura aziendale, per aver seguito un percorso di carriera che non erano stati loro a creare. Il termine «criticare» può implicare un senso di colpa, ma non ne trovai traccia nelle loro voci, perlomeno non di quel tipo di «colpa» che si crogiola nell'autocommiserazione. I discorsi vertevano sui mainframe, sulle workstation, sulle possibilità di Java e sui problemi della banda passante... e dell'io. Nel terzo stadio, i disoccupati passarono a raccontare i successi di chi dieci o dodici anni prima era entrato nel settore dei personal computer attraverso piccole imprese a elevato rischio, o che aveva previsto le possibilità di Internet. Questo era ciò che i programmatori del River Winds Café pensavano che avrebbero dovuto fare. Avrebbero dovuto diventare imprenditori come quei ragazzini della Silicon Valley, la patria delle piccole iniziative tecnologiche emergenti.

«Avevamo l'esempio di fronte,» dichiarò un giorno Kim, uno specialista di reti. «Sapevamo tutto quello che stava succedendo sulla costa [occidentale], e non abbiamo fatto nulla.» Tutti annuirono per manifestare il loro assenso, a parte Jim, che citò il problema della raccolta dei capitali. «Sciocchezze,» rispose Kim. «Questo mestiere non è rivolto al presente, è rivolto a quello che potrebbe succedere. Si trovano soldi, per questo.» La storia dei tentennamenti interni dell'I.B.M., la riorganizzazione aziendale motivata dalla ricerca di flessibilità, l'avvento del mercato globale del lavoro preannunciato dai programmatori indiani: tutte queste cose vennero reinterpretate come segni del fatto che era arrivato il momento di andarsene. Avrebbero fatto molto meglio a correre il rischio.

Nell'ultimo anno, la loro riflessione su ciò che era successo all'I.B.M. e alle loro vite si è fermata a questo punto. E io ho notato che quest'ultima interpretazione è coincisa con un cambiamento nel comportamento dei miei vicini all'interno della comunità. In precedenza facevano gli assessori ed entravano nei comitati scolastici, ma adesso hanno smesso di interessarsi a incarichi del genere. Non è che si vergognino a farsi vedere in giro, visto che nella nostra città moltissima gente è stata licenziata dall'I.B.M. o ha sofferto finanziariamente per lo

scozzese, come nel caso dei negozianti e dei commercianti. E' solo che hanno perso interesse per le faccende pubbliche.

L'unico impegno comunitario da loro mantenuto, e anzi ricercato con intensità sempre crescente, è l'appartenenza e la partecipazione alla propria chiesa. Per loro si tratta di una cosa importante, per via del contatto personale con gli altri membri della chiesa. E a dire il vero in questa zona rurale, e altrove, le forme di cristianesimo fondamentalista ed evangelico si stanno espandendo con forza. Il più giovane dei programmatori, Paul, mi disse: «Quando sono rinato in Cristo ho imparato ad accettare meglio gli eventi, a lottare di meno». Se i miei vicini si sono assunti la responsabilità per le storie delle loro vite, quest'atto etico ha spinto il loro comportamento in una direzione particolare: verso l'interiorità.

Se un imprenditore di successo della Silicon Valley leggesse questa storia, potrebbe commentare: «Questo dimostra che avrebbero dovuto accollarsi più rischi. Se questi uomini hanno compreso la natura di una carriera moderna, hanno ragione a ritenersi responsabili. Non hanno agito». Naturalmente, un giudizio così aspro dà per scontato che i programmatori fossero preveggenti. Ma anche tenuto conto di questo, le discussioni al River Winds Café potrebbero essere considerate semplicemente un aneddoto ammonitore sulla sempre maggiore vulnerabilità delle carriere moderne.

Ma mollare il discorso a questo punto lascerebbe fuori il compito cui questi uomini si sono dedicati con serietà: fronteggiare il proprio fallimento, dargli senso nei termini del proprio carattere. Nel "résumé" di un seminario tenuto poco prima della sua morte, il filosofo Michel Foucault poneva ai suoi interlocutori una domanda: come ci si «governa»? "Come «governarsi» esercitando azioni di cui si è l'obiettivo, il campo di applicazione, lo strumento utilizzato e il soggetto agente?" (14).

I programmatori avevano bisogno di rispondere a queste domande, trovando modi per affrontare la realtà del fallimento e dei limiti personali. Questo sforzo di interpretazione rientra anche nello spirito di «padronanza» di Lippmann, nel cessare di subire i cambiamenti in modo cieco e passivo. Certo, l'azione da loro intrapresa consiste solo nel parlare gli uni con gli altri, ma si tratta comunque di un'azione concreta.

Quello che fanno è infrangere il tabù sui fallimenti, portandolo allo scoperto. E per questo motivo è importante capire il modo in cui parlano.

Quello che hanno fatto è stato mettere alla prova tre storie. Tutte e tre le versioni ruotano attorno a un punto cruciale; nella prima la svolta si verifica quando i dirigenti dell'azienda cominciano a tradire i professionisti, nella seconda quando arrivano sulla scena degli intrusi, nella terza quando i programmatori omettono di andarsene. Nessuna di queste prende la forma di una storia in cui il disastro personale si crea con lentezza e gradualmente, dall'epoca di Thomas Watson senior in poi.

Imperniare un racconto su improvvisi e cruciali momenti di cambiamento è naturalmente un cliché molto diffuso sia nella narrativa sia nell'autobiografia.

Per esempio, nelle sue "Confessioni" Jean-Jacques Rousseau dichiara a proposito di una punizione ricevuta da ragazzo dalla signorina Lambercier: «Chi crederebbe che questo castigo da bambino, ricevuto a otto anni da una giovane di trenta, abbia potuto decidere dei miei gusti, dei miei desideri, delle mie passioni, di me stesso per il resto della mia vita?» (15). Questo contrassegno di cambiamento aiuta Rousseau a definire la forma della storia della sua vita, nonostante il suo sfrenato flusso interiore, come per esempio quando dichiara che «vi sono dei momenti in cui sono così poco simile a me stesso, che mi si prenderebbe per un altro uomo, di carattere completamente opposto» (16). La convenzione del momento cruciale è un modo per rendere i cambiamenti leggibili e chiari, piuttosto che confusi, ciechi, o semplicemente dovuti a combustione spontanea. Quest'ultimo genere di cambiamenti appare nell'autobiografia di Goethe, che dice di se stesso, nel momento in cui decise di abbandonare la sua vita passata: «Dove va, chi lo sa? E si ricorda appena di dove è venuto!» (17).

Come nel caso di Rousseau, la convenzione dell'esistenza di un momento in cui tutto si definisce e diventa chiaro aiuta i programmatori a dare un senso alle loro carriere. Le loro discussioni non erano, naturalmente, tre capitoli ordinati e ben definiti; è inevitabile che le chiacchiere fatte in libertà vaghino e si disperdano. Ma nelle prime due versioni c'erano sgradevoli verità che impedivano di accettare i punti di svolta proposti. La prima versione è stata smontata grazie a quel che i

programmatori sapevano delle condizioni reali dell'I.B.M., la seconda grazie alla loro fede nel progresso tecnologico e al loro senso di professionalità. La terza versione, tuttavia, permette agli interlocutori di tenere le fila del racconto. Adesso la storia può scorrere liberamente: ha un centro solido, l'«io», e una solida trama, «quello che avrei dovuto fare era prendere in mano la mia vita». Il momento cruciale si verifica quando i programmatori passano da un passivo vittimismo a una condizione più attiva. Adesso sono le loro azioni a influenzare la storia.

L'evento chiave della terza versione non è più rappresentato dal licenziamento, ma dalle azioni che "loro" avrebbero dovuto intraprendere nel 1984 o 1985. Sono responsabili di questo momento cruciale, ed è solo operando questo slittamento che possono cominciare ad affrontare il fatto di aver fallito nella loro carriera.

La presenza di un tabù riguardante il fallimento significa che simili esperienze sono spesso mal definite e fonte di profonda confusione. Un unico e deciso gesto di rifiuto non può arginare il fallimento. Nella sua splendida ricerca sulla mobilità sociale verso il basso della borghesia, l'antropologa Katherine Newman osserva che «nonostante i suoi vari esiti, la mobilità dei dirigenti verso il basso produce una condizione fluttuante, ambigua, liminale». Essere un dirigente con mobilità verso il basso, a suo parere, «vuol dire innanzitutto scoprire di non essere bravi come si pensava di essere, e poi finire per non essere sicuri di chi o che cosa si è» (18). Alla fine, i frequentatori del River Winds Café si riscattarono da quest'ambiguità soggettiva.

Potrebbe sembrare che questo modo di affrontare narrativamente il fallimento sia arbitrario. Nel "Così parlò Zarathustra" Nietzsche dice che l'uomo comune è un irritato spettatore del passato, e manca dell'energia necessaria a «volere a ritroso» (19). Tuttavia i programmatori non potevano vivere come irritati spettatori del proprio passato, e così alla fine spinsero le proprie volontà all'indietro nel tempo. E nell'evoluzione del racconto alla fine smisero di parlare come i figli di un'impresa paternalistica: si sbarazzarono dell'idea che i potenti fossero dèmoni della pianificazione e i loro rimpiazzi di Bombay intrusi illegittimi. In questo modo la loro interpretazione divenne più realistica.

In che modo questa "forma" narrativa distrugge il senso di

insensata deriva interiore che a Lippmann sembrava tanto corrosivo?

Prendiamo in esame un altro genere di narrativa che potrebbe manifestare maggior sintonia con le circostanze presenti. Lo scrittore Salman Rushdie dichiara che l'io moderno è «un edificio pericolante che noi costruiamo con frammenti, dogmi, traumi infantili, articoli di giornale, osservazioni casuali, vecchi film piccole vittorie, gente odiata e gente amata» (20). Per lui, la narrazione di una vita sembra un collage, un assemblaggio di fatti accidentali, scoperte e improvvisazioni. La stessa insistenza sulla discontinuità si ritrova negli scritti del filosofo Zygmunt Bauman e del teologo Mark Taylor, che celebrano gli sforzi messi in opera da scrittori come Joyce o Calvino per scalzare l'intreccio ben costruito come modo per rendere il flusso quotidiano delle esperienze (21). La psiche si trova in uno stato di infinita trasformazione e l'identità non finisce mai: in queste condizioni non può esserci nessun racconto coerente della propria vita, nessun momento illuminante di cambiamento che getti luce su tutto l'assieme.

Una simile visione della narrativa, che a volte viene etichettata come «postmoderna», rispecchia in effetti il modo in cui si sperimenta il tempo nell'economia moderna. Un io flessibile, un collage di frammenti sottoposti a un incessante divenire, sempre aperto a nuove esperienze: sono proprio queste le condizioni psicologiche più adatte al lavoro a breve termine, alle istituzioni flessibili e alla costante assunzione di rischi. Ma se si crede che la storia di una vita sia solo un assemblaggio di frammenti non si dispone di strumenti utili a comprendere il collasso di una carriera. E tantomeno ad alleviare il peso e il dolore del fallimento, se il fallimento è solo un evento tra i tanti.

La frammentazione del tempo narrativo caratterizza in particolare l'ambiente lavorativo dei programmatori. In "La città dei bits" l'architetto William Mitchell descrive il ciberspazio come se fosse «una città sradicata da qualsiasi punto definito sulla superficie della terra [...] abitata da soggetti incorporei e frammentati che esistono come collezioni di alias e di agenti elettronici» (22). La studiosa della tecnologia Sherry Turkle racconta di un ragazzo che le disse: «Passando da una finestra all'altra ogni volta accendo una parte della mia mente. In una finestra sto partecipando a una complicata discussione, mentre in un'altra sto andando dietro a una ragazza in una MUD, e in un'altra ancora potrei occuparmi di una particolare ricerca scolastica» (23).

Fredric Jameson afferma che la percezione moderna si basa su una «incessante rotazione di elementi», come quella che si incontra appunto passando da una finestra all'altra sullo schermo di un computer (24).

I programmatori hanno però recuperato conversando il senso di correlazione che era assente sugli schermi. Visto il modo in cui cerca di ottenere una coerenza e un solido «io» autoriale, il loro racconto sembra in effetti un prodotto pre-postmoderno. Si potrebbe dire - servendosi di un'altra frase alla moda - che la loro è una narrazione di resistenza. Ma questi discorsi avevano anche implicazioni etiche più profonde.

Alla fine i programmatori parlavano del fatto di essere «superati», di aver perso l'occasione, più con toni di rassegnazione definitiva che di rabbia, anche se si trovavano ancora nel fiore degli anni. In questa terza versione si sentivano quindi sollevati per il fatto di non dover più lottare; avvertivano quella profonda stanchezza nei confronti della vita che sommerge molti individui di mezza età. Chiunque abbia sperimentato a fondo il fallimento riconoscerà questo impulso: con la distruzione della speranza e dei desideri, conservare la propria voce attiva è l'unico modo per rendere tollerabili i fallimenti.

Limitarsi a dichiarare la propria volontà di resistere non è sufficiente. Rico è pieno di principi guida, e dispone di una gran quantità di regole assolute da rispettare, ma queste medicine non bastano a cancellare le sue paure. I consigli che gli ingegneri si danno da soli sono formati da discorsi tipo «avrei dovuto capire che...» e «se solo...». In questo modo, sollievo e rassegnazione sono strettamente legati. E la rassegnazione è il riconoscimento del peso della realtà oggettiva. Il loro racconto cercava quindi di arrivare a qualcosa come un'autoguarigione.

In genere, tuttavia, la narrazione svolge questo compito attraverso la propria struttura, senza consigli. Perfino le grandi allegorie, perfino quelle apertamente moralistiche come il "Pilgrim's Progress" di Bunyan, trascendono l'intenzione di mostrare al lettore come agire. Bunyan, per esempio, rende tanto complicate le tentazioni del male che il lettore indugia sulle difficoltà di Cristiano piuttosto che cercare di imitare le sue soluzioni. La guarigione prodotta dai racconti nasce proprio da questo impegno con le difficoltà.

Disacerbare il duolo creando una narrazione è una cosa che non si

esaurisce nel far venir fuori gli eventi nel modo «giusto». Al contrario, un buon racconto riconosce e sonda la realtà di tutte le strade sbagliate che potrebbero essere percorse (e che in effetti lo sono) nella vita. Il lettore di un romanzo o lo spettatore di una recita sperimentano il caratteristico conforto che nasce quando vediamo persone ed eventi adattarsi a uno schema temporale; l'aspetto «moralistico» del racconto è dato dalla sua forma, non dai suoi contenuti.

Si potrebbe dire, in definitiva, che questi uomini si sono confrontati con il fallimento del passato, che hanno messo in risalto i valori delle loro carriere, ma che non hanno trovato un modo per andare avanti. Nel presente flessibile e frammentato può sembrare possibile creare narrazioni coerenti solo a proposito di ciò che è già successo, e impossibile creare narrazioni predittive su ciò che accadrà. Il fatto che i frequentatori del River Winds Café si siano adesso ritirati dall'impegno attivo nella comunità locale sembra confermare con decisione l'esclusivo orientamento al passato del loro nuovo io. Il regime flessibile sembra creare una struttura di personalità continuamente «in recupero».

Cosa ironica, questi sono i David che fronteggiano il Golia della flessibilità.

E' in veste di individui come quelli ammirati da Lippmann che i programmatori hanno trovato un modo per discutere tra loro del fallimento, e ricavarne una percezione più coerente del loro io e del tempo. Dovremmo ammirare la forza mostrata in questo modo, ma il loro ripiegamento e il ritorno ai soli rapporti intimi mostra i limiti della coerenza che hanno raggiunto. Alle sempre più numerose persone che nel capitalismo moderno sono destinate a soccombere occorre invece un senso più ampio di comunità, e una percezione più coerente del carattere individuale.

IL PRONOME PERICOLOSO

La più convincente tra le proposte pratiche che conosco per affrontare i problemi posti dal nuovo capitalismo si concentra sui luoghi in cui quest'ultimo opera. Alle aziende moderne piace presentarsi come se si fossero liberate dall'appartenenza a un luogo preciso: una fabbrica in Messico, un ufficio a Bombay o un centro multimediale nel sud di Manhattan appaiono come semplici nodi nella rete globale. Oggi le comunità locali, le città o le nazioni temono che se esercitassero la propria sovranità, per esempio imponendo tasse o limitando la possibilità di licenziare arbitrariamente, un'azienda potrebbe trovare senza problemi un'altra isola nella rete: una fabbrica in Canada al posto di quella in Messico, un ufficio a Boston invece che a Manhattan. Per il timore di spingere l'I.B.M. a fare le valigie, molte comunità locali della vallata dell'Hudson si trattennero dall'opporsi alla decisione aziendale di distruggere la vita lavorativa di molti loro concittadini (come i programmatori di cui abbiamo già parlato).

Esistono però numerose indicazioni del fatto che l'economia non è così indifferente alla posizione geografica quanto finora si è dato per scontato: si possono comprare tutte le azioni che si vogliono anche stando a Dubuque, nell'Iowa, ma è un po' più difficile creare una borsa nel mezzo dei campi di grano. In effetti l'I.B.M. aveva legami troppo stretti con la propria rete di fornitori e distributori e con le attività finanziarie di New York City, per potersene semplicemente fuggire all'estero. Come ha osservato la studiosa di economia politica Saskia Sassen, l'economia globale non fluttua liberamente nello spazio. Anche nei mercati del lavoro più flessibili del mondo, quelli dell'Asia sudorientale, sta diventando chiaro che la geografia sociale e culturale dei singoli luoghi gioca un ruolo molto importante in particolari decisioni di investimento (1). I luoghi hanno potere, e la nuova economia potrebbe restarne vincolata.

E' più efficace sfidare il nuovo capitalismo dall'esterno, nei posti in cui opera, o cercare di riformarne gli ingranaggi dall'interno? Dei tre aspetti strutturali della flessibilità - la reinvenzione discontinua delle istituzioni, la specializzazione flessibile della produzione e la concentrazione di potere senza centralizzazione - sembra in effetti possibile cambiare dall'esterno alcune conseguenze dannose del primo; per esempio, si potrebbe limitare il downsizing. Regolare esternamente gli altri aspetti sarebbe più difficile, ma è uno sbaglio concentrarsi solo sui vincoli.

Lo sforzo di controllare dall'esterno l'operato del nuovo capitalismo deve infatti avere un diverso punto di partenza: richiede che ci domandiamo qual è il valore dell'azienda per la comunità e in che modo la prima può essere utile agli interessi civici piuttosto che al solo calcolo dei profitti e delle perdite.

Imporre standard esterni di comportamento spesso richiede una riforma interna; proprio perché il mondo-rete è così amorfo e incostante, gli standard esterni di comportamento responsabile possono porre di fronte all'azienda un'immagine tipo: «ecco come dovrete essere qui, dove vi trovate, proprio adesso».

Tuttavia, l'obiettivo di rendere le aziende dei cittadini migliori, anche se è importante, incontra dei limiti. I nuovi proprietari della panetteria di Boston, per esempio, agiscono già da buoni cittadini, ripartendo sia i profitti sia il lavoro del personale: Rodney Everts, che ha cercato inutilmente di insegnare ai colleghi come si fa il pane, viene infatti lasciato libero dal lavoro un giorno a settimana per insegnare l'arte della panetteria in un istituto tecnico della zona. Eppure quest'atto di buona volontà civica non rende per nulla più interessante il lavoro nella panetteria, né rafforza le identità lavorative dei sottoposti di Everts.

Il «luogo» è una nozione geografica, una collocazione per politici; se si parla di «comunità» evochiamo invece la dimensione sociale e personale del «luogo». Un luogo diventa una comunità quando la gente usa il pronome «noi». Parlare in questo modo richiede un attaccamento particolare, anche se non locale; una nazione può formare una comunità quando al suo interno la popolazione traduce credenze e valori condivisi in pratiche concrete e quotidiane. Rousseau fu il primo autore moderno a capire fino a che punto i meccanismi della politica si

fondino su questi riti della vita quotidiana e quanto i politici dipendano dalla condivisione del «noi». Una delle conseguenze involontarie del capitalismo contemporaneo è quella di aver rafforzato il valore dei luoghi, di aver creato un desiderio di comunità. E' un desiderio animato da tutte le condizioni emotive che abbiamo esplorato sul posto di lavoro: le incertezze create dalla flessibilità; l'assenza di una fiducia e di una dedizione che abbiano radici profonde; la superficialità del lavoro di gruppo e soprattutto lo spettro di non riuscire a diventare qualcuno nel mondo, di non «costruirsi» attraverso il proprio lavoro. Tutte queste condizioni spingono la gente a cercare attaccamento e profondità da qualche altra parte.

Oggi, nel nuovo regime temporale, quest'uso del «noi» è diventato un atto di autoprotezione. Il desiderio di comunità si esprime in termini difensivi, e spesso sotto forma di rifiuto nei confronti degli immigrati o di altri estranei.

Di conseguenza la più importante delle architetture comuni sono le mura che proteggono da un ordine economico ostile. Certo, è quasi una legge di natura il fatto che il «noi» possa essere usato per proteggersi da uno stato di confusione e disorientamento. Oggi i politici che fanno leva su questo desiderio di protezione si rivolgono più ai deboli, a quelli che viaggiano lungo i circuiti del mercato globale del lavoro, che ai forti, a quelle aziende o istituzioni che mettono in movimento i poveri lavoratori o ne sfruttano la relativa povertà.

Come abbiamo visto, i programmatori dell'I.B.M. alla fine si ripiegarono su se stessi, ma su un punto importante riuscirono a superare i sentimenti di difesa nei confronti della comunità: smettendo di incolpare i loro colleghi indiani e il loro presidente ebreo.

Il «noi» è spesso un'espressione ingannevole, se viene usata come punto di riferimento contro il mondo esterno. Rico conosceva benissimo entrambe le facce di questa falsa espressione: aveva infatti potuto osservare in occasione di ogni spostamento che i suoi vicini avevano tenui legami reciproci. In ognuno dei suburbi-dormitorio da lui attraversati, posti in cui la gente appare e scompare ogni due o tre anni, si dava per scontato che si dovesse ricominciare da capo. E il suo personale senso del «noi», espresso nel linguaggio degli standard comunitari e dei valori della famiglia, era un'astrazione statica di cui egli stesso aveva disprezzato i contenuti in passato e che non poteva

praticare nel presente. In termini più generali il «noi» può mascherare l'assemblaggio male assortito dei diversi gruppi etnici presenti in un paese, o la sua storia di conflitti interni. E adesso questo fittizio «noi» è tornato in vita per combattere una vigorosa nuova forma di capitalismo.

Nonostante tutto ciò, questo pronome pericoloso può anche essere usato per esplorare le cose in modo meno aprioristico e più positivo.

Prendiamo i due elementi che compongono l'espressione «destino condiviso». Che tipo di condivisione è necessaria per resistere alla nuova economia, piuttosto che a fuggirle? Che genere di relazioni personali durature può essere alla base di quest'uso del «noi»?

I vincoli sociali nascono, a livello elementare, da un senso di dipendenza reciproca. Tutte le parole d'ordine del nuovo sistema trattano la dipendenza come una condizione vergognosa: l'attacco alle rigide gerarchie burocratiche dovrebbe liberare la gente dalla dipendenza strutturale, e l'assunzione di rischi dovrebbe incoraggiare l'affermazione di sé piuttosto che la sottomissione all'esistente. Nelle aziende moderne, il servizio non viene considerato con onore, la parola stessa evoca l'ultimo rifugio dei «servitori a tempo». La celebrazione fatta da John Kotter del ruolo dei «consulenti» in quanto vertice del comportamento commerciale flessibile dà per scontato che il consulente non dipenda da nessuno. Questi rifiuti della dipendenza in quanto cosa vergognosa, tuttavia, non incoraggiano a stringere forti legami di condivisione.

Attitudini del genere sono qualcosa di più che pregiudizi psicologici. L'attacco allo stato sociale, che cominciato nel regime neoliberista o angloamericano si sta adesso diffondendo anche in altre economie, di tipo più «renano», tratta chi dipende dallo stato come un parassita sociale, piuttosto che come una persona bisognosa di aiuto. La distruzione delle reti di sicurezza del welfare e dei relativi diritti viene a sua volta giustificata in quanto lascerebbe l'economia libera di muoversi in modo più flessibile, come se i parassiti rappresentassero un impiccio per i membri più dinamici della società. Anche nella popolazione attiva è possibile rintracciare parassiti sociali ben annidati, o perlomeno questo è ciò che viene trasmesso dal disprezzo nei confronti dei lavoratori ai quali bisogna spiegare che cosa fare, dal momento che non riescono a prendere iniziative da soli. L'ideologia del parassitismo sociale è un potente strumento di disciplina sul posto di lavoro: i

lavoratori vogliono dimostrare che non stanno campando alle spalle degli altri.

Una visione più positiva della dipendenza dovrebbe in primo luogo mettere in discussione il luogo comune secondo cui dipendenza e indipendenza sono in opposizione. Infatti noi accettiamo quasi senza pensarci l'idea di un contrasto tra un io debole e dipendente e un io forte e indipendente. Ma, come il contrasto tra successo e fallimento, anche questa opposizione appiattisce la realtà. «La persona che ha veramente fiducia in se stessa [...] dimostra di non essere affatto così indipendente quanto suppongono gli stereotipi culturali», osserva lo psicologo John Bowlby; nella vita adulta, una «persona sanamente fiduciosa in sé stessa» è capace «di contare fiduciosamente sugli altri quando le circostanze lo esigono, e di sapere su chi è giusto contare» (2). Nelle relazioni intime, il timore di dipendere da qualcun altro significa che non ci si fida del partner; e tutto è subordinato alle proprie necessità di difesa.

Allo stesso modo, in molte società le situazioni in cui vi è una dipendenza dal pubblico e in cui i deboli hanno bisogno dell'aiuto dei forti, non implicano affatto (o solo un poco) la vergogna. Tra gli antichi romani, il "cliens" chiedeva d'abitudine al suo patrono favori o aiuti, e il patrono perdeva la faccia se non poteva prendersi cura di chi si rivolgeva a lui. Louis Dumont e Takeo Doi hanno documentato il modo in cui, allo stesso modo, in India e in Giappone la dipendenza non implicava svilimento (3). Nella fase iniziale del capitalismo, come ha mostrato Albert Hirschmann, la fiducia nelle relazioni d'affari si creava attraverso il riconoscimento aperto della reciproca dipendenza; che non è esattamente uguale a una relazione onorevole tra forti e deboli, ma rappresenta comunque il riconoscimento del fatto che una persona non può reggersi da sola. Jacques Savary, l'autore seicentesco di "Le parfait négociant", dichiarò che è volontà della divina provvidenza «che gli uomini commercino tra di loro e che quindi il bisogno reciproco di aiutarsi a vicenda stabilisca legami di amicizia tra di loro» (4). E quando i commercianti ammettono il bisogno reciproco, osservò Montesquieu un secolo più tardi, «il commercio [...] raffina e ammorbidisce i sistemi barbarici» (5).

Naturalmente il bisogno reciproco governa anche i moderni accordi commerciali; se non c'è bisogno di un altro, non esiste scambio.

E spesso questo bisogno è asimmetrico, perché nel moderno mercato del lavoro molta gente lavora per qualcun altro. Il nuovo ordine non ha cancellato la cruda realtà della dipendenza; per esempio, negli Stati Uniti il tasso di lavoro autonomo a tempo pieno si mantiene stabile attorno all'8,5 per cento da quarant'anni.

Un singolo e bruciante fallimento è l'esperienza personale che porta molti a riconoscere di non essere autosufficienti nel lungo termine.

Quello che colpisce di più nell'esperienza dei programmatori dell'I.B.M. è il fatto che siano arrivati a parlare tranquillamente di un fallimento, senza sensi di colpa o vergogna. Ma questo risultato ha richiesto la presenza di altri individui, e ha spinto ognuno di loro più vicino agli altri. La loro «conquista» - e il termine è adeguato - consiste nell'aver raggiunto uno stadio in cui non si vergognano né della loro dipendenza reciproca né della loro inadeguatezza.

Una visione positiva dei limiti individuali e della dipendenza reciproca potrebbe sembrare più pertinente all'etica religiosa che all'economia politica.

Ma la vergogna provocata dalla dipendenza ha anche conseguenze pratiche: erode la fiducia e la dedizione reciproca, e l'assenza di questi vincoli sociali minaccia il funzionamento di qualunque impresa fondata su più persone.

I problemi di fiducia si manifestano in due forme: nella prima la fiducia è semplicemente assente; nella seconda c'è un sospetto più vivo nei confronti degli altri. I legami basati sulla fiducia, come abbiamo visto, si sviluppano informalmente nelle pieghe e nelle crepe delle burocrazie, man mano che la gente capisce di chi può fidarsi. Questi vincoli vengono poi messi alla prova quando le cose vanno male e il bisogno di aiuto diventa fortissimo. Uno dei motivi per cui i fornai di Boston sono così poco solidali tra di loro è che si ritrovano impotenti quando le macchine si guastano. Non credono infatti di potersi affidare gli uni agli altri in caso di crisi, e hanno ragione. Nessuno capisce le macchine, la gente entra ed esce basandosi su orari flessibili e tutti hanno altri lavori e altre responsabilità. Piuttosto che il sospetto reciproco, c'è una semplice assenza di fiducia, causata dal fatto che non esiste nulla su cui fondarla. Ma l'assenza di fiducia può anche essere creata dall'impiego flessibile del potere. Nei suoi anni di downsizing,

come ha notato Anthony Sampson, l'I.B.M. ha cancellato la fiducia anche nei dipendenti superstiti, dicendo a tutti che adesso dovevano cavarsela da soli e che non erano più i figli dell'azienda. Questo è un messaggio potente, e con maggiori implicazioni: "nella crisi ci stiamo tutti dando da fare, ma d'altro canto, se non badi da solo a quello che fai, noi ce la caveremo senza di te".

Quando la gente prova vergogna per il fatto di trovarsi in uno stato di bisogno, può diventare diffidente nei confronti degli altri anche in modi più incisivi.

Prendiamo per esempio la profonda ambivalenza con cui Rose si confrontava con le donne più giovani che lavoravano nella sua agenzia pubblicitaria. Andare a lavorare nei quartieri alti l'aveva messa in crisi nei confronti dell'età, e questo si manifestava nel modo in cui giudicava i suoi vestiti e perfino la forma dei suoi occhiali. Si vergognava del proprio aspetto, ma anche del proprio bisogno di assicurazione; per quest'ultima dipendeva dalle donne più giovani, ma quando l'ottenneva, non ci credeva. Durante i mesi in cui le parlai, continuò a saltar fuori l'«atteggiamento condiscendente» delle colleghe; Rose si concentrava molto di più sulla credibilità delle loro parole e sul modo in cui si comportavano con lei che sul «facilitatore» del gruppo, la cui presenza le sembrava una specie di scherzo.

Si potrebbe dire che qui è in gioco solo l'orgoglio ferito di una singola persona, ma non credo che le cose stiano così. Il tono acido delle discussioni contemporanee sui bisogni assistenziali, i diritti e le reti di sicurezza è pervaso da una parte da insinuazioni di parassitismo, e dall'altra dalla rabbia degli umiliati. Più è carico di vergogna il modo in cui si percepiscono le proprie dipendenze e i propri limiti, più si è propensi alla rabbia degli umiliati. Ripristinare la fiducia negli altri è un gesto riflessivo, che richiede di avere meno timore della vulnerabilità in quanto tale. Ma quest'atto riflessivo ha un contesto sociale. Le organizzazioni che celebrano l'indipendenza e l'autonomia, lungi dall'ispirare positivamente i loro dipendenti, possono creare proprio questo senso di vulnerabilità. E le strutture sociali che non promuovano positivamente la fiducia negli altri in caso di crisi producono l'assenza di fiducia del primo tipo, neutra e vuota.

«Fiducia», «responsabilità reciproca» e «dedizione» sono tutte parole di cui si è appropriato il cosiddetto «comunitarismo». Il

movimento vuole rafforzare le norme morali, e richiedere agli individui di sacrificarsi per gli altri, promettendo che se la gente obbedisce a norme comuni troverà una forza reciproca e una compiutezza emotiva impossibili da sperimentare singolarmente. Secondo me però il comunitarismo ha ben pochi diritti a rivendicare particolari diritti sulla fiducia o sulla dedizione: infatti enfatizza eccessivamente l'unità come fonte di forza comunitaria, e sbaglia nel temere che i vincoli sociali siano minacciati quando in una comunità si creano dei conflitti.

Una visione più realistica del modo in cui le comunità stanno insieme appare nel classico saggio di Lewis Coser "The Functions of Social Conflict" (6). Coser sostenne infatti che la gente è legata più dal conflitto che dal consenso verbale, perlomeno per quanto riguarda il consenso immediato. Nel conflitto si deve lavorare duro sulla comunicazione: come avviene spesso nei negoziati diplomatici o sindacali, a poco a poco le regole di base dell'impegno avvicinano i contendenti. Coser notò che in queste circostanze le divergenze spesso si fanno più nette e acute anche se le parti coinvolte possono alla fine arrivare a un accordo: la scena del conflitto diventa una comunità nel senso che la gente impara in che modo ascoltare e rispondere agli altri nel momento stesso in cui comprende con maggiore chiarezza che cosa li differenzia.

Questa visione del «noi» comunitario è molto più profonda della spesso superficiale condivisione di valori comuni che appare, per esempio, nel comunitarismo moderno, o nelle statiche dichiarazioni di Rico sui valori della famiglia. I vincoli creati dal conflitto interno sono molto distanti dalle dichiarazioni difensive di solidarietà comunitaria che contraddistinguono le risposte attuali al disorientamento economico; nell'ottica di Coser, la comunità non esiste finché al suo interno non sono riconosciute le differenze. Il lavoro di gruppo, per esempio, non riconosce differenze di privilegio o potere, e quindi rappresenta una forma debole di comunità; si presuppone che tutti i membri della squadra di lavoro condividano una motivazione comune, e proprio questo presupposto indebolisce la comunicazione reale. I legami interpersonali forti richiedono un impegno prolungato sulle differenze; Rico, per esempio, in ognuno dei posti in cui ha vissuto ha avuto letteralmente troppo poco tempo per sperimentare questo genere di comunità.

Visioni postmoderne dell'io come quella di Salman Rushdie mettono l'accento sulla rottura e sul conflitto, ma non sulla comunicazione tra io frammentati. La visione processuale della comunità si riflette meglio, semmai, negli studi politici contemporanei sulla democrazia deliberativa, e particolarmente nelle opere di Amy Gutmann e Dennis Thompson, in cui si suppone che l'espressione progressiva del disaccordo vincoli la gente più che la semplice dichiarazione di principi «corretti» (7). Il processo del conflitto comunitario ricopre in psicologia sociale il ruolo che l'attenzione focalizzata e la dissonanza cognitiva hanno in quella individuale: in una comunità la focalizzazione dell'attenzione è condivisa. E in questa visione della comunità si ritrova un curioso riflesso dell'attacco alla routine e della celebrazione della «simpatia» sostenuti da Adam Smith.

La routine si basa sulla ripetizione, e quindi è priva di storia e di evoluzione; la simpatia invece è un'improvvisa scintilla di comprensione nei confronti di un altro individuo e, secondo Smith, non arriva immediatamente ma solo dopo un lungo periodo di ostilità o di percezioni sbagliate.

L'idea che la comunità sia un processo che si evolve nel tempo appare anche nell'"Enciclopedia" di Diderot, pur non essendo l'Anglée lo scenario di un conflitto. I ritmi del tempo che Diderot celebrava qui, e che più tardi sono stati affermati negli scritti di Anthony Giddens sulle abitudini, davano grande importanza all'evoluzione graduale in quanto forma civilizzata di cambiamento. I sociologi che si occupano delle dispute e dei confronti non credono che il conflitto verbale prolungato sia una cosa incivile; rappresenta invece una base più realistica per i collegamenti tra persone con potere diverso o con interessi divergenti.

Potrebbe sembrare che una comunità conflittuale di questo tipo sia il tipico prodotto di un regime flessibile. La segmentazione del tempo e la relativa disorganizzazione sociale dovrebbero spingere la gente ad articolare e negoziare le proprie differenze piuttosto che produrre il superficiale cooperativismo del lavoro di gruppo. Anche se i loro superiori cercano di evitare il confronto, i subordinati studiati da Harley Shaiken e Laurie Graham dovrebbero cercarlo.

Naturalmente chi ha il potere di evitare le responsabilità ha anche i mezzi per reprimere il dissenso. Questo viene fatto reprimendo il

potere di «voce», come lo chiama Albert Hirschmann, tra i lavoratori più anziani, trasformando la voce dell'esperienza in un segno di vecchiaia, di eccessivo attaccamento al modo in cui le cose sono sempre state fatte.

Ma anche così, perché certa gente desidera parlare? Perché ha voglia di continuare a discutere e a decidere, anche a proprio rischio? La decisione di continuare a impegnarsi non è vincolata al senso di offesa o fedeltà nei confronti dell'azienda. Il numero di coloro che vengono colpiti è maggiore rispetto a quello di coloro che si lamentano. Per immaginare comunità disponibili a confrontarsi con il nuovo capitalismo, dobbiamo anche tener conto della forza di carattere.

Alcuni filosofi francesi hanno cercato di definire la disponibilità a restare impegnati distinguendo tra "maintien de soi", conservazione di se stessi, e "constance à soi", fedeltà a se stessi: il primo tipo permette di conservare un'identità lungo il tempo, il secondo fa nascere virtù come la capacità di essere onesti con se stessi a proposito dei propri difetti (8).

La conservazione di sé è un'attività mutevole, visto che le circostanze in cui si vive cambiano e l'esperienza si accumula; la fedeltà a se stessi, come quando si osservano onestamente i propri difetti, dovrebbe invece essere costante indipendentemente dalla posizione o dall'età dell'individuo.

Emmanuel Levinas ha comunque cercato di chiarire che la "constance à soi" ha anche una dimensione sociale che implica la responsabilità nei confronti di altre persone, e questo concetto è insieme molto semplice e molto complicato.

Semplice perché dichiara che la percezione che ho del mio valore dipende dal fatto che altri possano fare affidamento su di me.

Complicato perché devo agire responsabilmente, anche se non mi conosco, e anche se il mio senso di identità è confuso o addirittura a pezzi (9). Per Levinas questa non era un'astrazione: durante la Seconda guerra mondiale fu testimone dell'immane sforzo di migliaia di ebrei francesi suoi compagni per rendersi affidabili gli uni per gli altri di fronte alla persecuzione nazista e del governo di Vichy, anche se in precedenza molti di loro non avevano condiviso una forte identità comune.

L'idea di responsabilità e fermezza di carattere proposta da

Levinas è stata in seguito elaborata in questo modo da Paul Ricoeur:

«Poiché qualcuno conta su di me, io sono in grado di "render conto" delle mie azioni davanti a un altro» (10). Per quanto la nostra vita possa essere erratica, la nostra parola deve essere salda. Ma Ricoeur sostiene che possiamo conformarci a questa norma solo immaginando costantemente che ci sia un testimone per tutto quello che facciamo e diciamo, e che, inoltre, questo testimone non sia un osservatore passivo, ma qualcuno che si affida a noi. Per essere affidabili, dobbiamo sentire che qualcuno ha bisogno di noi; e per sentire una cosa simile, quest'Altro deve avere dei bisogni.

Quella del «Chi ha bisogno di me?» è una questione di personalità che nel capitalismo moderno viene messa in discussione alle radici. Il sistema irradia infatti indifferenza nei confronti degli sforzi umani (come nei mercati in cui il vincitore prende tutto, dove il rapporto tra rischi corsi e remunerazione è minimo), irradia indifferenza organizzando l'assenza di fiducia, cioè uno stato in cui non c'è motivo di aver bisogno di qualcuno. E lo fa ristrutturando le aziende, rendendole luoghi in cui i dipendenti sono trattati come se fossero liberamente eliminabili. Pratiche di questo tipo diminuiscono in modo evidente e brutale l'impressione di contare in quanto persone, di essere necessari agli altri.

Si potrebbe dire che il capitalismo ha sempre avuto queste caratteristiche. Ma non allo stesso modo. L'indifferenza del vecchio capitalismo legato alle classi era rigidamente materiale: l'indifferenza emanata dal capitalismo flessibile è più personale, perché il sistema stesso è caratterizzato in modo meno rigido, e la sua forma è meno leggibile. Enrico sapeva dove si trovava; i vecchi fornai greci avevano un'immagine chiara, vera o falsa che fosse dei loro amici e dei loro nemici. I marxisti avevano un tempo l'abitudine di considerare la confusione come una specie di falsa coscienza; ma nelle circostanze in cui ci troviamo si tratta invece di un'accurata immagine della realtà. Da questo nasce la confusione dei singoli quando devono rispondere alla domanda: «Nell'insieme della società, chi ha bisogno di me?».

Alla sensazione di non essere indispensabili è logico reagire con la mancanza di responsività. Questo è vero tanto per le comunità flessibili di lavoro quanto per i mercati che sottopongono al downsizing i dipendenti di mezza età. Le reti e i gruppi indeboliscono il carattere, il

carattere così come l'ha descritto per la prima volta Orazio, come relazione con il mondo, come modo per «essere necessari agli altri». E'

difficile impegnarsi in conflitti comuni se il nostro antagonista dichiara, come quel dirigente dell'A.T.T., che «siamo tutti vittime del tempo e delle circostanze». Manca l'Altro, e così ci ritroviamo senza legami. I rapporti reali con gli altri, creati riconoscendo le incomprensioni reciproche, sono poi ulteriormente svuotati di significato dal comunitarismo e dal protezionismo morale, da queste chiare affermazioni di valori condivisi, dal «noi» di gruppo delle comunità fantoccio.

Il filosofo Hans-Georg Gadamer dichiara che «l'io che noi siamo non possiede se stesso; si potrebbe dire che [l'io] 'accade'» in dipendenza degli accidenti del tempo e dei frammenti della storia.

Quindi l'«autocoscienza umana,» dichiara Gadamer, «rimane sempre avviluppata nella connessione causale della storia» (11). Questo è il problema della personalità nel capitalismo moderno. C'è la storia, ma nessuna narrazione condivisa delle difficoltà, e quindi nessun destino condiviso. In queste condizioni, la personalità si corrode; è impossibile rispondere alla domanda: «Chi ha bisogno di me?».

Eppure a Davos io ho avuto una specie di epifania, mentre ascoltavo i signori del regno della flessibilità. Il «noi» è un pronome pericoloso anche per quanti si trovano a proprio agio nel disordine imprenditoriale, ma temono il confronto con forze organizzate.

Naturalmente hanno paura di una risurrezione dei sindacati, ma anche se sono costretti a parlare della gente che (per usare il loro gergo) è «rimasta indietro» si trovano personalmente molto a disagio e cincischiano o evitano lo sguardo dell'interlocutore o si rifugiano nel prendere appunti. Sanno che la grande maggioranza degli individui che lavorano nel regime flessibile rimangono appunto indietro, e naturalmente se ne rammaricano. Ma la flessibilità da loro celebrata non offre, e non può offrire, nessuna guida per una vita normale. I nuovi padroni hanno rifiutato le carriere nel vecchio senso della parola, cioè i percorsi lungo i quali si può viaggiare; le linee di condotta stabili e durevoli sono per loro territorio straniero. Mentre entravo e uscivo dalla sala conferenze, aggirandomi in quel groviglio di limousine e poliziotti lungo le ripide strade del paese, mi sembrò quindi di capire che questo regime potrebbe perlomeno perdere la presa che ha

attualmente sull'immaginazione e sui sentimenti di chi si trova in basso. Ho imparato molte cose dalle amare esperienze della mia famiglia nel campo del radicalismo: se il cambiamento deve verificarsi, si verifica sul terreno tra gente che parla con franchezza dei propri bisogni interiori più che attraverso sollevazioni di massa. Ma un regime che non fornisce agli esseri umani ragioni profonde per interessarsi gli uni degli altri non può mantenere per molto tempo la propria legittimità.

Appendice

TABELLE STATISTICHE

TABELLA 1. Numero di occupati negli Stati Uniti, divisi per settore, dal 1979 al 2005 (in proiezione).

[Settore - Numero di occupati (per migliaia) - Tasso annuo di crescita].

Manifatturiero: 21040 nel 1979 - 18040 nel 1992 - 17523 nel 2005; Tasso annuo di crescita: meno 1,2 per 1979-1992 -meno 0,2 per 1992-2005.

Finanziario, assicurativo e immobiliare: 4975 nel 1979 - 6572 nel 1992 - 7969 nel 2005; Tasso annuo di crescita: 2,2 per 1979-1992 - 1,5 per 1992-2005.

Servizi alle persone: 508 nel 1979 - 1649 nel 1992 - 2681 nel 2005; Tasso annuo di crescita: 9,5 per 1979-1992 - 3,5 per 1992-2005.

Servizi informatici e di elaborazione dati: 271 nel 1979 - 831 nel 1992 - 1626

nel 2005; Tasso annuo di crescita: 9,0 per 1979-1992 - 6,3 per 1992-2005.

Governo federale: 2773 nel 1992 - 2969 nel 2005 - 2815 nel 2005; Tasso annuo di crescita: 0,5 per 1979-1992 - meno 0,4 per 1992-2005.

Amministrazione locale e dei singoli stati: 13174 nel 1979 - 15683 nel 1992 - 10206 nel 2005; Tasso annuo di crescita: 1,4 per 1979-1992 - 1,6 per 1992-2005.

N.B. I dati forniti per il 2005 e il periodo 1992-2005 sono nell'ipotesi di una crescita moderata.

Dati ricavati dagli "Statistical Abstract of the United States: 1995" dell'U.S. Bureau of the Census, Washington, D.C 1995, p. 417.

TABELLA 2. Diseguaglianza salariale e disoccupazione.

TABELLA 3. Incremento della produttività in cinque paesi industrializzati tra il I 950 e il I 986.

Francia - Germania - Giappone - Regno Unito - Stati Uniti .

Crescita del PIL per occupato.

1950-73: Francia 4,55 - Germania 4,99 - Giappone 7,21 - Regno Unito 2,53 - Stati Uniti 1,96.

1973-79: Francia 2,65 - Germania 2,78 - Giappone 2,87 - Regno Unito 1,30 - Stati Uniti 0,03.

1979-86: Francia 1,85 - Germania 1,58 - Giappone 2,72 - Regno Unito 1,71 - Stati Uniti 0,82.

Crescita del PIL orario nell'insieme dell'economia.

1950-73:

Francia 5,01 - Germania 5,83 - Giappone 7,41 - Regno Unito 3,15 - Stati Uniti 2,44.

1973-79:

Francia 3,83 - Germania 3,91 - Giappone 3,40 - Regno Unito 2,18 - Stati Uniti 0,80.

1979-86:

Francia 3,24 - Germania 1,88 - Giappone 3,06 - Regno Unito 2,95 - Stati Uniti 1,09.

Crescita del PIL orario nel settore manifatturiero.

1950-73:

Francia 5,93 - Germania 6,31 - Giappone 9,48 - Regno Unito 3,25 - Stati Uniti 2,62.

1973-79:

Francia 4,90 - Germania 4,22 - Giappone 5,39 - Regno Unito 0,83 - Stati Uniti 1,37.

1979-86:

Francia 3,50 - Germania 2,78 - Giappone 5,47 - Regno Unito 4,28 - Stati Uniti 3,10.

Tratto da "Productivity and American Management" di Martin Neil Bailv e Margaret M. Blair, in "American Living Standards: Threats and Challenges", a cura di Robert E. Litán, Robert Z. Lawrence

e Charles L. Schultze, Brookings Institute, Washington D.C. 1988, p. 180.

TABELLA 4. Lavoratori americani iscritti a un sindacato tra il 1940 e il 1993.

Anno - Forza lavoro, escluso l'impiego nel settore agricolo (in migliaia) [= F]

- Iscritti a un sindacato (in migliaia) [= I] - Percentuale.

1940: F 32.376 - I 8.717 - 26,9 %.

1945: F 40.394 - I 14.322 - 35,5 %.

1950: F 45.222 - I 14.267 - 31,5 %.

1955: F 50.675 - I 16.802 - 33,2 %.

1960: F 54.234 - I 17.049 - 31,4 %.

1965: F 60.815 - I 17.299 - 28,4 %.

1970: F 70.920 - I 19.381 - 27,3 %.

1975: F 76.945 - I 19.381 - 27,3 %.

1980: F 90.564 - I 19.843 - 21,9 %.

1985: F 94.521 - I 16.996 - 18,0 %.

1990: F 103.905 - I 16.740 - 16,1 %.

1991: F 102.786 - I 16.568 - 16,1 %.

1992: F 1 03 .688 - I 16.390 - 15,8 %.

1993: F 105.067 - I 16.598 - 15,8 %.

Fonte: "The World Almanac and the Book of Facts, 1995", Mahwah (N.J.) 1995, p. 154.

TABELLA 5. Composizione della forza lavoro per età e genere, e tasso di impiego a tempo parziale nel 1969, 1979 e 1989 [nota 1].

Percentuale della popolazione attiva [= A] - Percentuale a tempo parziale [= P]

Tutti 16-21: 1969: A 12,8 e P 40,6 - 1979: A 14,0 e P 41,7 - 1989: A 10,3 e P 46,3.

Donne 22-44: 1969: A 17,3 e P 22,7 - 1979: A 23,1 e P 22,5 - 1989: A 27,7 e P 21,9.

Donne 45-64: 1969: A 13,2 e P 22,5 - 1979: A 11,3 e P 24,4 - 1989: A 11,6 e P 23,8.

Uomini 22-64: 1969: A 53,2 e P 3,7 - 1979: A 48,9 e P 4,8 - 1989: A 47,8 e P 6,7.

Tutti oltre i 65: 1969: A 3,5 e P 41,0 - 1979: A 2,7 e P 52,9 - 1989: A 2,6 e P 52,4.

Totale: 1969: A 100,0 e P 15,5 - 1979: A 100,0 e P 17,6 - 1989: A 100,0 e P 18,1.

Nota 1. Include solo i lavoratori non impegnati nell'agricoltura.

Fonte: Chris Tilly, "Short Hours, Short Shift: The Causes and Consequences of Part Time Employment", in "New Policies for the Part-Time and Contingent Workforce", a cura di Virginia L. du Rivage, M. E. Sharpe, Armonk (N.J.) 1992, p. 27.

TABELLA 6. Organizzazione del tempo di lavoro nel 1991.

TABELLA 7. Lavoratori che utilizzano computer per lavori da ufficio nel 1993.

Tipo d'impiego (nota 1).

Categoria - Non usano computer (in migliaia) [= N.C.] -

Contabilità / inventario

[= C.I.] Scrittura [= S] - Comunicazioni [= COM] - Analisi fogli elettronici [=

AN] - Data-base [= D.B.] - Editoria elettronica [= ED] - Vendite e telemarket [=

V].

Uomini: N.C. 24.414 - C.I. 41,1 - S 45,2 - COM 39,4 - AN 35,2 - D.B. 25,3 - ED

18,1 - V 40,7.

Donne: N.C. 26.692 - C.I. 31,6 - S 44,8 - COM 38,1 - AN 33,8 - D.B. 19,6 - ED

14,5 - V 47,8.

Gruppo etnico.

Bianchi: N.C. 43.020 - C.I. 37,2 - S 45,8 - COM 39,3 - AN 35,2 - D.B. 23,0 - ED

16,7 - V 45,9.

Neri: N.C. 4.016 - C.I. 27,5 - S 38,3 - COM 37,3 - AN 31,2 - D.B. 16,8 - ED 12,9

- V 35,5.

Origine ispanica: N.C. 2.492 - C.I. 29,1 - S 45,6 - COM 32,1 - AN 27,6 - D.B.

18,7 - ED 16,0 - V 33,6.

Altro: N.C. 1.578 - C.I. 39,7 - S 39,4 - COM 37,2 - AN 33,5 - D.B. 22,6 - ED

10,2 - V 44,5.

Titolo di studio.

Senza diploma: N.C. 1.190 - C.I. 19,1 - S 54,4 - COM 20,4 - AN 22,2 - D.B. 9,9 -

ED 20,6 - V 16,0.

Diploma di scuola superiore: N.C. 13.307 - C.I. 23,7 - S 52,5 - COM 29,4 - AN

25,8 - D.B. 13,3 - ED 17,6 - V 30,8.

Frequenza presso un college: N.C. 11.548 - C.I. 33,5 - S 49,5 - COM 38,5 - AN

33,9 - D.B. 20,6 - ED 18,0 - V 40,9.

Associate: N.C. 5.274 - C.I. 37,5 - S 47,0 - COM 39,7 - AN 34,7 - D.B. 21,7 - ED

14,9 - V 41,6.

Bachelor: N.C. 13.162 - C.I. 46,9 - S 40,0 - COM 45,1 - AN 41,5 D.B. 28,8 - ED

17,0 - V 54,8.

Master: N.C. 4.628 - C.I. 47,9 - S 29,3 - COM 48,5 - AN 41,9 - D.B. 35,3 - ED

10,4 - V 63,8.

Dottorato o licenza professionale: N.C. 1.999 - C.I. 42,8 - S 27,9 - COM 45,9 -

AN 39,2 - D.B. 28,3 - ED 5,2 - V 66,5.

Nota 1. Una persona può essere contata in più di una categoria.

Dati ricavati dagli "Statistical Abstract of the United States:

1995", dell'U.S. Bureau of the Census, Washington (D.C.) 1995, p. 410.

TABELLA 8. Reddito dei lavoratori negli anni ottanta da uno a tre anni dopo aver cambiato impiego.

Reddito - Percentuale di lavoratori.

Disoccupati: 27.

Inferiore all'80 % di quello precedente: 24.

Tra l'80 e il 94 % di quello precedente: 10.

Tra il 95 e il 104 % di quello precedente: 11.

Tra il 105 e il 120 % di quello precedente: 10.

Oltre il 120 % di quello precedente: 18.

Totale: 100.

Fonte: "Congressional Budget Office, Displaced Workers: Trends in the 1980s and Implications for the Future", Congress of the United States, Washington (D.C.) 1990, p. XII.

TABELLA 9. Impiego e livello di istruzione nel 1990, con protezione al 2005.

1. Lavori che non richiedono un diploma di laurea:

%1990: 81,0 - % 2005: 78,1 - Variazione %: meno 2,9.

2. Lavori che richiedono un diploma di laurea:

%1990: 19,0 - % 2005: 21,9 - Variazione: % +2,9.

2a. Lavori specifici che richiedono un diploma di laurea in campo tecnico, amministrativo o gestionale:

%1990: 5,5 - % 2005: 6,2 - Variazione %: +0,7.

Specializzazioni professionali:

%1990: 9,6 - % 2005: 10,8 - Variazione %: +1,2

Tecnici:

%1990: 1,0 - % 2005: 1,4 - Variazione %: +0,4.

Rappresentanti commerciali e supervisori:

%1990: 1,8 - % 2005: 2,3 - Variazione %: +0,5.

Altre occupazioni:

%1990: 0,9 - % 2005: 1,1 - Variazione %: +0,2.

3. Numero totale di lavoratori:

%1990: 122.573.000 - % 2005: 147.191.000.

Fonte: "Bureau of Labor Statistics", «Monthly Labor Review», 115, 7 (luglio 1992), p. 15.

TABELLA 10. Lavoratori iscritti a un sindacato nel periodo 1983-1994, divisi per settori

Totale (in migliaia).

Dipendenti pubblici sindacalizzati: 1983: 5.737,2 - 1985: 5.743,1 - 1990: 6.485,0 - 1994: 7.091,0.

Dipendenti privati sindacalizzati: 1983: 11.980,2 - 1985: 11.253,0 - 1990: 10.254,8 - 1994: 9.649,4.

Percentuale.

Dipendenti pubblici sindacalizzati: 1983: 36,7 - 1985: 35,7 - 1990: 36,5 - 1994: 38,7.

Dipendenti privati sindacalizzati: 1983: 16,5 - 1985: 14,3 - 1990: 11,9 - 1994: 10,8.

Dati ricavati dagli "Statistical Abstract of the United States: 1995", dell'U.S.

Bureau of the Census, Washington (D.C.) 1995, p. 443.

NOTE

Prefazione

(1). [Poiché questa definizione di «carattere» non corrisponde all'uso normale della parola in italiano, nel corso del testo si è preferito rendere in una serie di casi con «personalità» il "character" dell'originale inglese; N.d.T.]

Capitolo 1.

ALLA DERIVA.

(1). Citato in «New York Times», 13 febbraio 1996, p.p. D1, D6.

(2). Aziende come la Manpower hanno avuto una crescita dei 240 per cento tra il 1985 e il 1995. Al momento in cui scrivo, la Manpower, che ha 600 mila persone sul libro paga, di fronte alle 400 mila delle General Motors e alle 350 mila della I.B.M., è il più grande datore di lavoro degli Stati Uniti.

(3). James Champy, "Re-engineering Management", HarperBusiness, New York 1995, p.p. 119, 29-40.

(4). Walter Powell e Laurel Smith-Doerr, "Networks and Economic Life", in Neil Smelser e Richard Swedberg (a cura di), "The Handbook of Economic Sociology", Princeton University Press, Princeton 1994, p. 381.

(5). Ibid.

(6). Mark Granovetter, "The Strength of Weak Ties", in «American Journal of Sociology», 78, 1973, p.p. 1360-1380.

(7). John Kotter, "The New Rules", Dutton, New York 1995, p.p. 81 e 159.

(8). Anthony Sampson, "Company Man", Random House, New York 1995, p.p. 226-227.

(9). Citato in Ray Pahl, "After Success: Fin de Siècle Anxiety and

Identity", Polity Press, Cambridge 1995, p.p. 163-164.

Capitolo 2. ROUTINE.

(1). La storia di queste incisioni è un tipico esempio di quanto fosse confusa la situazione editoriale settecentesca. Diderot e il suo coredattore D'Alembert rubarono molte immagini da artisti del passato come Réamur o da contemporanei come Patte. Si veda John Lough, "The Encyclopédie", McKay, New York 1971, p.p. 85-90.

(2). Herbert Applebaum, "The Concept of Work", State University of New York Press, Albany 1992, p. 340.

(3). Ivi, p. 379.

(4). Adam Smith, "La ricchezza delle nazioni". Newton, Roma 1995, p.p. 66-67.

(5). Ivi, p. 690.

(6). Ivi, p.p. 637-638.

(7).[In Smith il concetto di "sympathy" non è traducibile immediatamente con simpatia, perché intende in realtà la semplice possibilità di immedesimazione di uno spettatore nei confronti di un individuo agente; N.d.T.]

(8). Thomas Jefferson, "Writings", a cura di Merrill D. Peterson, Library of America, New York 1984, p. 346.

(9). James Madison, "Memorial and Remonstrance Against Religious Assessments", citato in "The Mind of the Founder", a cura di Marvin Meyers, ed. riveduta, University Press of New England, Hanover (N.H.) 1981, p. 7.

(10). Si veda l'eccellente trattazione in proposito in Barbara Adam, "Time and Social Theory", Temple University Press, Philadelphia 1990, p.p. 112-113.

(11). Edward Thompson, "Time, Work-Discipline, and Industrial Capitalism", in Past and Present», 36,1967, p. 61.

(12). Stephen Meyer, "The Five Dollar Day: Labor Management and Social Control in the Ford Motor Company 1908-1921", State University of New York Press, Albany 1981, p. 12.

(13). Citato in David Montgomery, "Workers Control in America: Studies in the History of Work Technology and Labor Struggles",

Cambridge University Press, Cambridge 1979, p. 118.

(14). Frederick W. Taylor, "I criteri scientifici di direzione e organizzazione aziendale", Franco Angeli, Milano 1976; ed. or. "The Principles of Scientific Management", W. W. Norton, New York 1967.

(15). David F. Noble, "Forces of Production: A Social History of Industrial Automation", Alfred A. Knopf, New York 1984, p. 37.

(16). Daniel Bell, "Work and Its Discontents", in "The End of Ideology", rist., Harvard University Press, Cambridge (Mass.) 1988, p. 230.

(17). Max Weber, "Economia e società", Edizioni di Comunità, Milano 1995, vol. 4, p. 268; ed. or. "Wirtschaft und Gesellschaft", Mohr, Tübingen 1922.

(18). Daniel Bell, "Work and Its Discontents", cit., p. 235.

(19). Ivi, p. 233.

(20). Si veda Anthony Giddens, "La costituzione della società", Edizioni di Comunità, Milano 1990; ed. or. "The Constitution of Society: Outline of a Theory of Structuration", Polity Press, Cambridge 1984.

Capitolo 3.

FLESSIBILITA'.

(1). John Locke, "Saggio sulla conoscenza umana", vol. 1, Laterza, Bari 1951, p.p. 465-466; David Hume, "Trattato sulla natura umana", in Id., "Opere filosofiche", vol 1, Laterza, Bari 1987, p. 264.

(2). Si veda Edmund Leach, "Two Essays Concerning the Symbolic Representation of Time", in Id., "Rethinking Anthropology", Athlone, London 1968, p.p. 124-136.

(3). Michael Hammer e James Champy, "Re-engineering the Corporation", Harper Business, New York 1993, p. 48.

(4). Eric K. Clemons, "Using Scenario Analysis to Manage the Strategic Risks of Reengineering", in «Sloane Management Review», 36, 4, estate 1995, p. 62.

(5). Si veda Scott Lash e John Urry, "The End of Organized Capitalism", University of Wisconsin Press, Madison 1987, p.p. 196-231.

(6). Entrambi i risultati sono riportati in Eileen Applebaum e Rosemary Batt, "The New American Workplace", Cornell University Press, Ithaca (N.Y.) 1993, p. 3.

(7). Bennett Harrison, "Lean and Mean", Basic Books, New York 1994, p.p. 72-73.

(8). Michael J. Piore e Charles F. Sabel, "The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity", Basic Books, New York 1984, p. 17.

(9). Deborah Morales, "Flexible Production: Restructuring of the International Automobile Industry", Polity Press, Cambridge 1994, p. 6.

(10). Si veda Michel Albert, "Capitalismo contro capitalismo", il Mulino, Bologna 1993; ed. or. "Capitalisme contre Capitalisme", Seuil, Paris 1992.

(11). Ruud Lubbers, "Globalization and the Third Way", relazione presentata al Forum sulla democrazia della Fondazione Bertelsmann, ottobre 1997.

(12). Simon Head, "The New, Ruthless Economy", in «New York Review of Books», 29

febbraio 1996, p. 47. Ho un grosso debito nei confronti di questo eccellente articolo per la sua chiara trattazione dell'ineguaglianza nei redditi.

(13). Paul Krugman, "The Right, The Rich, and the Facts", in American Prospect, 11, autunno 1992, p.p. 19-31.

(14). In «Economist», 5 novembre 1994, p. 19.

(15). Alan Greenspan, citato in «Wall Street Journal», 20 luglio 1995; Robert Reich, "The Revolt of the Anxious Class", discorso tenuto il 22 novembre 1994 al Democratic Leadership Council, p. 3.

(16). Si veda anche "Making Companies Efficient", in «Economist», 21 dicembre 1996, p. 97.

(17). Bennett Harrison, "Lean and Mean", cit., p. 47.

(18). I dati sull'impiego sono ricavati da Manuel Castells, "The Network Society", vol. 1, Blackwell, Oxford 1997, p.p. 162-163. I dati sul reddito in base al genere sono ricavati dalla relazione "Trends in the Level of Inequality of Wages and Incomes in the United States", presentata da David Card alla conferenza Council on Work nel 1997.

(19). Si veda Lotte Bailyn, "Breaking the Mold: Men, Women, and Time in the New Workplace", Free Press, New York 1993.

(20). Si veda Genevieve Capowski, "The Joy of Flex", in «Management Review» (American Management Association), marzo 1996, p.p. 12-18.

(21). Jeremy Rifkin, "La fine del lavoro", Baldini e Castoldi, Milano 1997; ed. or. "The End of Work", Putnam, New York 1995.

Capitolo 4. ILLEGGIBILITA'.

(1). Katherine Newman, "School, Skill, and Human Capital in the Low Wage World", relazione destinata alla conferenza Council on Work, in corso di stampa.

(2). Stanley Aronowitz e William Di Fazio, "The Jobless Future", University of Minnesota Press, Minneapolis 1994, p. 110.

(3). Sherry Turkle, "La vita sullo schermo", Apogeo, Milano 1997, la prima frase a p. 57 e la seconda nella n. 20 (a p. 75); ed. or. "Life on the Screen", Simon & Schuster, New York 1995.

(4). Citato in Sherry Turkle, "Seeing Through Computers", in «American Prospect», 31 (marzo-aprile 1997), p. 81.

(5). Ivi, p. 82.

Capitolo 5. RISCHI.

(1). Ulrich Beck, "Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine anclere Moderne", Suhrkamp, Frankfurt a. M. 1998 (prima ed. 1986), p. 25; in corso di traduzione presso Carocci editore, Roma.

(2). Si veda Robert Johansen e Rob Swigart, "Upsizing the Individual in the Downsized Organization", Addison-Wesley, Reading (Mass.) 1994, p. 137.

(3). Richard Sennett, "Il declino dell'uomo pubblico", Bompiani, Milano 1982; ed. or. "The Fall of the Public Man", Knopf, New York 1977.

(4). Citato in Peter Bernstein, "Against the Gods: The Remarkable Story of Risk", Wiley, New York 1996, p. 119.

(5). John Maynard Keynes, "Trattato sulla probabilità", Clueb, Bologna 1994, p.p. 7-8; ed. or. "A Treatise on Probability", Macmillan, London 1921, p.p. 3-4.

(6). Amos Tversky, "The Psychology of Risk", in "Quantifying the Market Risk Premium Phenomenon for Investment Decision Making", a cura di William Sharpe, Institute of Chartered Financial Analysts, Charlottesville 1990, p. 75.

(7). Si veda Daniel Kahneman e Amos Tversky, "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk", in «Econometrica», 47, 2, 1979, p.p. 263-291.

(8). Peter Bernstein, "Against the Gods", cit., p. 272.

(9). Si veda Ronald Burt, "Structural Holes: The Social Structure of Competition", Harvard University Press, Cambridge (Mass.), 1992; e, per un parere contrastante, James Coleman, "Social Capital in the Creation of Human Capital", in «American Journal of Sociology», 94, 1988, p.p. 95-120.

(10). Manuel Castells, "The Network Society", Blackwell, Oxford 1997, vol. 1, p.p. 219-220.

(11). Si veda ancora Scott Lash e John Urry, "The End of Organized Capitalism", cit.

(12). Si veda Rosabeth Moss Kantor, "When Giants Dance", Simon & Schuster, New York 1999.

(13). In «Monthly Labor Review» del Bureau of Labor Statistics, 115, 7 luglio 1992, p. 7.

(14). Citato in «New York Times», 16 febbraio 1997 (edizione americana), sez. 3, p. 10.

(15). Felix Rohatyn, "Requiem for a Democrat", discorso tenuto il 17 marzo 1995 alla Wake Forest University.

(16). Si veda Michael Young, "Meritocracy", Penguin, London 1971.

(17). Si veda Robert Frank e Philip Cook, "The Winner-Take-All Society", Free Press, New York 1995.

(18). Ivi, p. 101.

(19). Adam Smith, "La ricchezza delle nazioni", cit, p.p. 66-67.

(20). Si vedano: Gregory Bateson, "Verso un'ecologia della mente", Adelphi, Milano 1988; ed. or. "Steps to an Ecology of Mind",

Chandler, San Francisco 1972; Leon Festinger, *Conflict, "Decision and Dissonance"*, Stanford University Press, Stanford, Calif. 1967; Richard Sennett, *"The Uses of Disorder"*, Knopf, New York 1970.

(21). Si veda Anne Marie Guillemard, *"Travailleurs vieillissants et marché du travail en Europe"*, in «Travail et emploi», settembre 1993, p.p. 60-79. Devo ringraziare Manuel Castells per il grafico che riassume queste cifre.

(22). Manuel Castells, *"The Network Society"*, cit., p. 443.

(23). Katharine Newman, *"Falling from Grace: The Experience of Downward Mobility in the American Middle Class"*, Free Press, New York 1988, p. 70.

(24). Ivi, p. 65.

(25). Si veda Albert Hirschmann, *"Lealtà, defezione, proteste"*, Bompiani, Milano 1982; ed. or. *"Exit, Voice, Loyalty"*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.) 1970.

(26). Si veda Jon Clarke, Ian McLoughlin, Howard Rose e Robin King, *"The Process of Technological Change"*, Cambridge University Press, Cambridge 1988.

(27). *"The Downsizing of America"*, Times Books, New York 1996, p.p. 7-8.

Capitolo 6.

L'ETICA LAVORATIVA.

(1). Oscar Wilde, *"Il ritratto di Dorian Gray"*, Garzanti, Milano 1976, p. 2.

(2). Esiodo, *"Opere e giorni"*, traduzione di Gaetano Atrighetti, Garzanti, Milano 1995, v.v. 410-413.

(3). Ivi, v.v. 176-178, citati da Moses I. Finley, in *"L'economia degli antichi e dei moderni"*, Laterza, Roma-Bari 1974; ed. or. *"The Ancient Economy"*, (1973), seconda ed., Hogarth Press, London 1985, p. 81.

(4). Virgilio, *"Georgiche"*, traduzione di Luca Canali, Rizzoli, Milano 1983, libro primo, v.v. 316-321.

(5). Ivi, libro secondo, v. 498.

(6). Pico della Mirandola, *"Oratio (de hominis dignitate)"*,

traduzione di Eugenio Garin, in "De hominis dignitate, Heptaplus, De ente et uno", Vallecchi, Firenze 1942, p. 109.

(7). Ivi, p. 107.

(8). Ivi, p. 145.

(9). Le citazioni da Agostino e dal vescovo Tyndale sono tratte da Stephen Greenblatt, "Renaissance Self-Fashioning", University of Chicago Press, Chicago 1980, p. 2.

(10). La mia lettura di Lutero si basa sullo splendido studio di Jaroslav Pelikan, "Reformation of Church and Dogma", quarto volume di Id., "The Christian Tradition", University of Chicago Press, Chicago 1984, e in particolare sulle p.p. 127-167.

(11). Ivi, p. 131.

(12). Michel Foucault, "Sorvegliare e punire", Einaudi, Torino 1993; ed. or. "Surveiller et Punir. Naissance de la Prison", Gallimard, Paris 1975.

(13). United States Department of Labor, "What Work Requires of Schools: A SCANS

Report for America 2000", Washington D.C. 1991.

(14). Charles N. Darrah, "Learning and Work: An Exploration in Industnal Ethnography", Garland Publishing, New York 1996, p. 27.

(15). Ibid.

(16). Laurie Graham, "On the Line at Subaru-Isuzu", Cornell University Press, Ithaca 1995, p. 108.

(17). Ivi, p.p. 106 e segg.

(18). Gideon Kunda, "Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation", Temple University Press, Philadelphia 1992, p. 156.

(19). Charles N. Darrah, "Learning and Work", cit., p. 167.

(20). Laurie Graham, "On the Line at Subaru-Isuzu", cit., p. 116.

(21). Eileen Applebaum e Rosemary Batt, "The New American Workplace", Cornell University Press, Ithaca 1994 p. 22.

(22). Michael Hammer e James Champy, "Re-engineering the Corporation", Harper Business, New York 1993, p. 65.

(23). Citato in «New York Times», 13 febbraio 1996, p.p. D1 e D6.

(24). Harley Shaiken, "Work Transformed: Automation and Labor in the Computer Age", Henry Holt, New York 1985, p. 82.

(25). Richard Rorty, "La filosofia dopo la filosofia. Contingenza, ironia e solidarietà", Laterza, Roma-Bari 1989, p. 90; ed. or. "Contingency, Irony, and Solidarity", Cambridge University Press, Cambridge 1989.

(26). Ivi, p. 107.

(27). Ivi, p. 111.

Capitolo 7.

FALLIMENTO.

(1). Walter Lippmann, "Drift and Mastery", Mitchell Kennerly, New York 1914, p. XVI.

(2). Ivi, p.p. 196 e 211.

(3). Si veda Henry James, "The American Scene", Indiana University Press, Bloomington (Ind.) 1968.

(4). Si veda Edward Thompson, "Rivoluzione industriale e classe operaia in Inghilterra", Mondadori, Milano 1969; ed. or. "The Making of the English Working Class", Vintage, New York 1978.

(5). Olivier Zunz, "Making America Corporate", Oxford University Press, New York 1990.

(6). Walter Lippmann, "Drift and Mastery", cit., p. 267.

(7). Ivi, p. 269.

(8). Al momento, la miglior storia d'assieme dell'I.B.M. è Paul Carroll, "Big Blues: The Unmaking of I.B.M.", Crown Paperbacks, New York 1993.

(9). Richard Thomas De Lamarter, "Big Blue: I.B.M.'S Use and Abuse of Power", Dodd, Mead, New York 1986, p. 3.

(10). William Rodgers, "Think: A Biography of the Watsons and I.B.M.", Stein and Day, New York 1969, p. 100.

(11). Anthony Sampson, "Company Man", Random House, New York 1995, p. 224.

(12). Ivi, p. 256.

(13). Citato in «New York Times», 13 febbraio 1996, p.p. D1 e D6.

(14). Michel Foucault, "I corsi al Collège de France. I Résumés", traduzione di A. Pandolfi, A. Serra, Feltrinelli, Milano 1999, p. 98; ed.

or. "Résumés des cours 1970-1982", Gallimard, Paris 1994.

(15). Jean-Jacques Rousseau, "Le confessioni", traduzione di Valeria Sottile Scaduto, in Jean-Jacques Rousseau, "Opere", Sansoni, Firenze 1972, p. 753.

(16). Ivi, p. 817.

(17). Johann Wolfgang von Goethe, "Poesia e verità", traduzione di Emma Sola, in "Opere", vol. 1, Sansoni, Firenze 1963, p. 1338.

(18). Katharine Newman, "Falling from Grace: The Experience of Downward Mobility in the American Middle Class", Free Press, New York 1988, p.p. 93-94.

(19). Friedrich Nietzsche, "Così parlò Zarathustra", traduzione di Mazzino Montinari, Adelphi, Milano 1986, p. 171.

(20). Salman Rushdie, "Patrie immaginarie", Mondadori, Milano 1994, p. 12; ed.

or. "Imaginary Homelands", Granta Books, London 1991.

(21). Si vedano: Zygmunt Bauman, "Le sfide dell'etica", Feltrinelli, Milano 1996; ed. or. "Postmodern Ethics", Blackwell, Oxford 1993; Mark Taylor, "Disfiguring", University of Chicago Press, Chicago 1993.

(22). William Mitchell, "La città dei bits", Electa, Milano 1997, p. 17; ed. or.

"City of Bits", MIT Press, Cambridge (Mass.) 1995.

(23). Sherry Turkle, "La vita sullo schermo", cit., p. XV.

(24). Fredric Jameson, "Il postmoderno, o la logica culturale del tardo capitalismo", Garzanti, Milano 1989, p. 90; (trad. parz.) ed. or.

"PostModernism, or the Cultural Logic of Late Capitalism", Duke University Press, Chapel Hill 1984.

Capitolo 8.

IL PRONOME PERICOLOSO.

(1). Si veda Saskia Sassen, "La città nell'economia globale", il Mulino, Bologna 1997; ed. or. "The Global City", Princeton University Press, Princeton (N.J.) 1990.

(2). John Bowlby, "Attaccamento e perdita. 2: La separazione dalla madre", Boringhieri, Torino 1978, p.p. 445-446; ed. or.

Attachment and Loss. 2: Separation: Anxiety and Anger", Hogarth Press, London 1973.

(3). Si vedano: Louis Dumont, "Homo Hierarchicus: Il sistema delle caste e la sua rappresentazione", Adelphi, Milano 1994; ed. or. "Homo Hierarchicus", Paris 1966; Takeo Doi, "Anatomia della dipendenza", Raffaello Cortina, Milano 1991; ed. or. "The Anatomy of Dependence", Kodansha, New York 1973.

(4). Jacques Savary, "Le parfait négociant", Paris 1675 e 1713, p. 1.

(5). Charles-Louis de Montesquieu, "Lo spirito delle leggi", XX, 1.

(6). Si veda Lewis Coser, "The Functions of Social Conflict", Free Press, New York 1976.

(7). Si veda Amy Gutmann e Dennis Thompson, "Democracy and Disagreement", Harvard University Press, Cambridge (Mass.) 1996.

(8). Queste distinzioni, così come sono fatte da Jean Martineau, si basano sul concetto heideggeriano di "Selb-Ständigkeit", («stabilità dell'esserci») come in Martin Heidegger, "Essere e tempo", UTET, Torino 1969, p. 287; ed. or. "Sein und Zeit", Niemeyer, Tübingen 1927.

(9). Emmanuel Levinas, "Altrimenti che essere o al di là dell'essenza", Jaca Book, Milano 1991(2).

(10). Paul Ricoeur, "Sé come un altro", Jaca Book, Milano 1993, p. 259.

(11). Hans-Georg Gadamer, "Philosophical Hermeneutics", tradotto da David Linge, University of California Press, Berkeley 1976, p. 55; Hans-Georg Gadamer, "Verità e metodo", Fabbri, Milano 1983, p.p. 278-279; ed. or. "Wahrheit und Methode", Mohr, Tübingen 1972.